



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Intäktsdrivare på Gekås i Ullared

En fallstudie av Skandinaviens omsättningsmässigt största butik

Magisteruppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Höstterminen 2007

Handledare: Ask, Urban

Författare: Johansson, Filip  
Lindahl Camarda, Daniel



## Förord

Utan den support och det engagemang som handledare Urban Ask på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet har uppvisat hade föreliggande uppsats aldrig blivit vad den är.

Outtröttligt stöd och konstruktiv kritik från honom har bidragit till att höja kvaliteten på föreliggande uppsats och även höjt författarnas motivation genom arbetet, vilket de är oändligt tacksamma för.

Som nämns i föreliggande uppsats var det inte alls självklart att författarnas förstahandsval av fallstudieobjekt skulle ställa upp på intervjuer. Gekås i Ullared, med sin otroligt väl fungerande affärsmodell, är föremål för många studenters önskan att ställa upp som undersökningsobjekt vid uppsatsskrivande. Författarna är oerhört tacksamma för att respondenterna tog sig tid för intervjuerna och de öppenjärtiga samtalen som hölls. Ett särskilt tack till Inger Carlsson på Gekås som organiserade intervjuerna och såg till att författarna fick träffa rätt personer inom företaget.

Ett stort tack till er alla för att ni har bidragit till att föra det avhandlade ämnet framåt och inte minst för att ni varit författarna behjälpliga i deras utveckling och lärande.

Göteborg, Januari 2008.

---

Filip Johansson

---

Daniel Lindahl Camarda



## Sammanfattning

**Magisteruppsats i företagsekonomi inom ekonomistyrning. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Höstterminen 2007.**

**Författare:** Johansson, Filip & Lindahl Camarda, Daniel

**Handledare:** Ask, Urban

**Titel:** Intäktsdrivare på Gekås i Ullared – En fallstudie av Skandinaviens omsättningsmässigt största butik.

**Bakgrund och syfte:** Under andra halvan av 1900-talet har ekonomistyrningen genomgått en rad förändringar och utveckling. Från att under första halvan fokuserat på kostnadskontroll och noggrant budgetarbete gick man senare över i strikt planering av resursanskaffning vilket i förlängning kom att handla om att reducera olika former av spill i alla moment, såväl abstrakta som konkreta. Under 1990-talet var värdeskapandet det som stod i centrum, dock med kostnaderna i fokus, vilket bara förklarar ena delen av värdeskapandet. 2005 fick begreppet intäktsdrivare en ny innebörd då en studie av Shields och Shields lade fram en modell som sökte förklara vad som driver intäkter och dess egenskaper, vilket ger en mer komplett bild av värdeskapande då man nu även tar den andra delen i beaktande. Föreliggande uppsats syftar till att stärka (eller försvaga) denna modell genom att undersöka hur Gekås i Ullared som stort och framgångsrikt företag arbetar med utvalda intäktsdrivare. Med ett öppet sinne är författarna också intresserade av att finna intäktsdrivare som tidigare inte nämnts i forskningen. Problemformuleringen summeras i frågan: *Vilka faktorer driver intäkterna på i Skandinaviens omsättningsmässigt största butik och hur ser dess egenskaper ut?*

**Analys och slutsatser:** För att göra problemformuleringen möjlig att besvara valde författarna enligt angivna kriterier ut sex tidigare kända intäktsdrivare, vilka är pris, produktkvalitet, stordriftsfördelar, varumärke, kundtillfredsställelse och medarbetartillfredsställelse. Utöver dessa valdes även en intäktsdrivare ut som framkommit vid en tidigare uppsats vid Göteborgs universitet, nämligen sortimentsbredd. Genom att jämföra de egenskaper som dessa intäktsdrivare har enligt tidigare forskning med vad som framkom i empirin fanns få paradoxer. Generellt stämde respondenterna in i vad som tidigare framkommit men resonerade även i ytterligare samband som inte varit tidigare fastställda. Ett exempel på detta är förhållandet mellan medarbetartillfredsställelse och kundtillfredsställelse som respondenterna menade hade en tvåvägspåverkan där de båda intäktsdrivarna påverkade varandra positivt. En annan åtskillnad var intäktsdrivaren pris som respondenterna på Gekås menade hade en påverkan på priset som var att betrakta som en andrageradsekvation där såväl en höjning som en minskning av priset skulle ge lägre intäkter. Detta hade tidigare endast fastställts med ett positivt linjärt samband, vilket författarna dock menar är givet ett allt-annatlika-scenario. Vidare talade respondenterna mycket om upplevelsen att handla på Gekås. Genom samtal kring detta kunde författarna utröna två nya intäktsdrivare vilka de sammanfattar som *inre butiksmiljö* och *yttre butiksmiljö*. Båda begreppen var något som flera av respondenterna nämnde och påtalade vikten av. Det var enad mening att förhållandet mellan dessa och intäkter var positivt och hade en såväl samtida som fördröjd effekt.



## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problemdiskussion .....	2
1.3	Syfte .....	4
<b>2</b>	<b>Metod.....</b>	<b>5</b>
2.1	Ansats .....	5
2.2	Validitet.....	6
2.3	Reliabilitet .....	7
2.4	Litteraturanvändning .....	7
2.5	Data och urval .....	8
2.6	Utvalda intäktsdrivare .....	9
<b>3</b>	<b>Teori.....</b>	<b>11</b>
3.1	Income Creation .....	12
3.2	Intäktsdrivare.....	14
3.2.1	Intäktsdrivarnas egenskaper .....	14
3.2.2	Orsakssamband.....	17
3.3	Existerande intäktsdrivare .....	19
3.4	Utvalda intäktsdrivare .....	20
3.4.1	Kundtillfredsställelse.....	20
3.4.2	Medarbetartillfredsställelse .....	22
3.4.3	Pris.....	23
3.4.4	Produktkvalitet .....	24
3.4.5	Stordriftsfördelar .....	25
3.4.6	Varumärke .....	26
3.4.7	Sortimentsbredd .....	28



---

<b>4</b>	<b>Empiri.....</b>	<b>29</b>
4.1	Intäktsdrivarnas betydelser.....	29
4.2	Presentation av intäktsdrivarna .....	30
4.2.1	Kundtillfredsställelse.....	30
4.2.2	Pris.....	31
4.2.3	Medarbetartillfredsställelse .....	33
4.2.4	Sortimentsbredd .....	34
4.2.5	Produktkvalitet .....	36
4.2.6	Varumärke .....	36
4.2.7	Stordriftsfördelar .....	38
4.3	Nya intäktsdrivare .....	38
4.3.1	Inre butiksmiljö .....	39
4.3.2	Yttre butiksmiljö .....	40
<b>5</b>	<b>Analys.....</b>	<b>41</b>
5.1	Kundtillfredsställelse.....	41
5.2	Pris.....	43
5.3	Medarbetartillfredsställelse .....	44
5.4	Sortimentsbredd .....	45
5.5	Produktkvalitet .....	47
5.6	Varumärke .....	48
5.7	Stordriftsfördelar .....	49
5.8	Grafisk sammanställning.....	50
<b>6</b>	<b>Slutsatser .....</b>	<b>51</b>
<b>7</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>53</b>
<b>8</b>	<b>Bilagor .....</b>	<b>58</b>
8.1	Bilaga 1: Intervjuguide.....	58
8.2	Bilaga 2: Respondenter .....	59
8.3	Bilaga 3: Figurförteckning .....	60



# 1 Inledning

---

*Som framgår av första sidan avhandlar föreliggande uppsats ämnet intäktsdrivare. En kort bakgrund av ekonomistyrningens utveckling mynnar ut i en frågeställning och ett syfte – varför uppsatsen är intressant och dess bidrag till forskningen.*

---

## 1.1 Bakgrund

Fram till 1950-talet var ekonomistyrningen i stort fokuserad på att fastställa kostnader och ha finansiell kontroll genom noggrant budgetarbete och kostnadsanalyser. Under mitten av 60-talet skiftade fokus till att handla om ledningens planering och kontroll, vilken syftade till att utnyttja och anskaffa resurser på bästa sätt för att uppnå företagets satta mål. I detta arbete utvecklades också många situationsteorier<sup>1</sup> som syftade till att ta hänsyn till företagets särarter och strategier, vilket innebar att det inte fanns enkom en ekonomistyrningsmodell, utan att dessa anpassades till respektive företag. Den kanske viktigaste skillnaden var att man började se den externa omgivningen som en viktig påverkande faktor. Ungefär två decennier senare, under mitten av 80-talet, började man prioritera att minska spill genom alla processer, både vad gäller konkret materialspill som mer abstrakta ineffektiva moment. Under denna tid börjar flera kända ekonomistyrningsmodeller ta sin form, som exempelvis ABC-kalkyleringen. (Ittner & Larcker; 2001)

Under mitten av 90-talet gick ekonomistyrningen över i ytterligare en fas, vilken kommit att ha sin utgångspunkt i att värde för företaget skapas genom att man lyckas identifiera, mäta och hantera de faktorer som i sin tur skapar värde för kunderna och skapar tillfredsställande värde för ägarna. En modell med denna utgångspunkt som fått mycket stort genomslag är det balanserade styrkortet. Man talar nu ofta om kundvärde och aktieägarvärde, vilka alltså blivit centrala begrepp i nutida ekonomistyrningssammanhang. (Ittner & Larcker; 2001)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Eng: contingency theories

<sup>2</sup> De två styckena är en sammanfattning av Ittner och Larckers tolkning av en rad källor, vilka alla listas i deras artikel.



Detta har medfört ett ökat antal ekonomistyrningsmodeller som söker förklara vad som skapar värde åt organisationerna och har alltså i realiteten störst fokus på vinsterna. Modellerna har dock till största delen handlat om att identifiera och fördela kostnader inom organisationerna, vilket bara är ena sidan av myntet. Den andra sidan är givetvis intäkterna, eftersom ett företags vinst utgörs av intäkter minus kostnader. Då det på senare år fokuserats mer på kundvärde och aktieägarvärde som det centrala, har kostnaderna varit ofullständiga för att förstå vad som genererar just dessa värden. I sin tur har detta medfört att forskningen inom andra områden har ökat och sedermera skapat modeller där intäkterna står i centrum och dess inverkan på värdeskapandet. Max Hüttner (1996) skrev *Boken om intäkter* eftersom han saknade ett teoretiskt ramverk inom ämnet intäkter. Begreppet som han myntade är *Income Creation*, vilket bygger på att identifiera och förstå vilka delar inom ett företag som är värdeskapande för kunden. Alltså vad kunden är beredd att betala för och hur mycket den är beredd att betala. I samma bok behandlar också Hüttner (1996) olika ”osynliga” variabler som påverkar intäkterna, däribland kundtillfredsställelse, varumärke, och medarbetarskicklighet.

Olika modeller har alltså påbörjat arbetet med att identifiera olika faktorer som genererar intäkter och Hüttners (1996) arbete kan ses som en förlaga till den modell som Shields & Shields (2005) presenterade nästan ett decennium senare, där de kallar variablerna för intäktsdrivare. Modellen med intäktsdrivare är också den modell som ligger till stor grund för föreliggande uppsats.

## 1.2 Problemdiskussion

Som beskrivits ovan har tidigare studier varit inriktade på att förklara kostnader framför intäkter när man ska förstå resultaten. Detta har varit mer eller mindre prominent genom utvecklingen av olika angreppssätt och ekonomistyrningsmodeller under en relativt lång tid. Kanske kan detta fokus förklaras av att det förefaller lättare att påverka kostnaderna än intäkterna för att förbättra resultatet<sup>3</sup>. Shields och Shields (2005) var dock de första som lade fram en teoretisk modell för att förklara vad som driver intäkter och hur intäktsdrivare fungerar i olika avseenden, alltså dess olika egenskaper.

---

<sup>3</sup> Matematiskt kan en ökning av resultat förklaras med en ekvation som ser ut som följer:  $\text{Resultatökning} = \Delta \text{I} - \Delta \text{K}$  där  $\Delta \text{I} > \Delta \text{K}$ .



Luft & Shields (2003) lade fram en extensiv sammanfattning av de teoretiska karaktäristika som finns för olika variabler inom ekonomistyrningen, vilken kom att vara till stor hjälp för att bättre förklara Shields & Shields (2005) summering av intäktsdrivarna. Med utgångspunkt i teoretiska begränsningar och karaktäristika kan olika intäktsdrivare lättare identifieras och jämföras.

En tidigare magisteruppsats vid Göteborgs Universitet (Nissen, Ståhl, Ståhle; 2006) behandlade ämnet intäktsdrivare vidare och gjorde en rad undersökningar för att se om Shields och Shields (2005) modell hade förankring inom kläddetaljhandelsbranschen i Sverige. Resultaten av deras undersökningar visade att de undersökta företagens erfarenheter till mångt och mycket stämde med vad Shields och Shields (2005) presenterade i sin modell. Utöver det lyckades Nissen, Ståhl och Ståhle (2006) identifiera ytterligare intäktsdrivare som Shields och Shields (2005) tidigare inte haft med.

Med utgångspunkt i ovan resonemang har författarna valt att fortsätta arbetet med att testa modellen för att stärka (eller försvaga) dess betydelse och riktighet. Genom att fokusera på ett enskilt detaljhandelsföretag och gå på djupet inom detsamma kan författarna förhoppningsvis ge ännu bättre information om hur intäktsdrivarna fungerar. Företaget som författarna valt att undersöka är Gekås i Ullared AB, Skandinaviens omsättningsmässigt största butik.<sup>4</sup>

Detta leder fram till frågan:

**Vilka faktorer driver intäkterna i Skandinaviens omsättningsmässigt största butik och hur ser dess egenskaper ut?**

---

<sup>4</sup> Ett resonemang om varför Gekås i Ullared AB valdes som fallstudieobjekt finns nedan i stycke 2.5.





### 1.3 Syfte

Med föreliggande uppsats avser författarna ta reda på hur Gekås i Ullared AB jobbar med intäktsdrivare. Att en enskild butik lyckas ha en omsättning på runt 3 miljarder kronor och ett antal besökare varje år som motsvarar mer än en tredjedel av Sveriges befolkning är otroligt fascinerande. Inte mindre fascinerande är att butiken ligger i Hallands inland, på långa avstånd från Sveriges största städer. För att lyckas med denna bedrift krävs att företaget på ett mycket smart sätt jobbar med sina intäktsdrivare, vilket författarna syftar till att försöka få en inblick i.

Nissen, Ståhl och Ståhles ovan nämnda magisteruppsats undersökte kläddetaljhandeln och lyckades identifiera några nya intäktsdrivare. Huvudsyftet med föreliggande uppsats är inte att identifiera nya intäktsdrivare, utan delvis snarare fortsätta där deras uppsats lämnar av. Fallstudieobjektet i föreliggande uppsats är också ett företag inom detaljhandeln som bland annat säljer kläder, vilket ger oss möjligheten att utnyttja de resultat som uppkommit i tidigare forskning.

Primärt avser författarna välja ett antal intäktsdrivare som Shields och Shields (2005) identifierade för att se om dess egenskaper även stämmer på Gekås i Ullared AB. Därtill ämnar författarna även välja någon intäktsdrivare som Nissen, Ståhl och Ståhle (2006) upptäckte för att testa deras resultat. Sekundärt, då författarna har ett öppet förhållningssätt i intervjuerna och i diskussionerna, kommer de även vara lyhörda för att upptäcka nya intäktsdrivare som tidigare inte presenterats i något material.



---

## 2 Metod

---

*Metodavsnittet avser förklara hur materialet i föreliggande uppsats erhållits och bearbetats. Likaså beskrivs vilken typ av studie som genomförts och vad det har för implikationer. En del begrepp är värda att betona extra, såsom validitet och reliabilitet, vilka behandlas sist i detta kapitel.*

---

### 2.1 Ansats

Vid uppsatsskrivande skall författarna ha ett vetenskapligt förhållningssätt till arbetet, vilket innebär saklighet, objektivitet, samt att fakta inte till någons fördel får förvanskas. Inom forskningen brukar man tala om två huvudinriktningar som karaktäriseras av olika förhållningssätt, nämligen *positivismen* och *hermeneutiken*. Den förra förespråkar en distanserad, individualistisk metod, medan den senare antar en närmare och holistisk ansats i valet av metod (Hartman; 2003). Generellt finns det två ansatser att ta vid insamlandet av data, vilka är *kvalitativ analys*, som sällar sig till positivismen, och *kvantitativ analys* som sällar sig till hermeneutiken (Jacobsen; 2002).

Då ämnet *intäktsdrivare* är ett relativt nytt och outforskat fenomen inom litteraturen har författarna valt att genomföra en deskriptiv (beskrivande) studie, snarare än kausal (förklarande). Vidare har författarna valt en metod som är mer deduktiv än induktiv. Först samlas all tillgänglig litteratur in, för att sedan analyseras och relevant data sammanfattas. Utifrån dessa har författarna valt ett antal tidigare kända intäktsdrivare för att testa dem och undersöka hur dess egenskaper stämmer in på fallstudieobjektet. Än en gång, då ämnet är relativt nytt innehåller föreliggande uppsats induktiva inslag, där författarna även medvetet söker upphov till nya resultat som tidigare inte varit kända eller omnämnda. (Patel & Davidsson; 1991). Författarna önskar så öppna svar som möjligt och önskar att respondenterna själva ska få uttrycka sina upplevelser och tankar kring det studerade fenomenet, varpå en kvalitativ ansats valts med intervjuguider till hjälp, se Bilaga 1. Om, å andra sidan, en kvantitativ analys genomförts hade respondenternas svar varit baserade på (och begränsade till) författarnas frågeställningar.



## 2.2 Validitet

Att diskutera validitet och reliabilitet (se nästa rubrik) är viktigt, då det ställs krav på att avhandlingar av allehanda slag är korrekta så långt som möjligt och att författarna samtidigt är medvetna om eventuella brister. För att uppnå detta krävs att författarna, ofta med hjälp av utomstående personer, kritiskt klarar av att granska sitt material (Jacobsen; 2002). Genom att förstå de krav som ställs och att vara medveten om de problem som ställs, kan eventuella problem minimeras.

Ett annat, kanske vanligare, ord för validitet är giltighet och man talar normalt om intern giltighet och extern giltighet, vilka ibland benämns bekräftbarhet respektive överförbarhet när man talar om kvalitativa studier. Intern giltighet handlar om resultaten och huruvida man lyckats beskriva och återge det undersökta fenomenet på ett så korrekt sätt som möjligt. (Jacobsen; 2002) För att kontrollera detta, kan man enligt Jacobsen (2002), dels validera resultaten genom att låta uppgiftslämnarna kontrollera hur författarna tolkat resultaten. Dels kan man använda sig av andra experter, annan teori eller empiri för att stämma av att man fått det riktigt. Sist men inte minst är det viktigt att författarna själva under hela arbetets gång kritiskt granskar sitt material och sina metoder.

Den externa giltigheten, eller överförbarheten, handlar om till vilken grad de slutsatser som framkommit kan generaliseras. Vanligtvis är denna aspekt mycket viktigare när man talar om kvantitativa undersökningar, där själva syftet ofta är att göra tolkningar av en helhet genom att undersöka ett urval av en population. I en kvalitativ undersökning, som denna, brukar man snarare försöka generalisera det lilla urvalet av data till en mer teoretisk nivå. (Jacobsen; 2002) Att påstå att resultaten från föreliggande uppsats fallstudieföretag gäller för alla (liknande) företag vore alltså med största sannolikhet mycket oklokt.

Jacobsen (2002) menar att man inom samhällsvetenskapen ofta ersätter ordet *sanning* med *intersubjektivitet*, då det närmaste man kan komma sanningen är att åtminstone de personer som avhandlat ämnet anser att resultaten är riktiga.



## 2.3 Reliabilitet

Reliabla resultat är detsamma som att resultaten är tillförlitliga eller trovärdiga. De resultat man kommit fram till och de slutsatser man gjort kan, till olika grad, påverkas av flera faktorer. Dels påverkas den eller det som blir undersökt av undersökaren samt dens metodval och dels blir undersökaren påverkad av omgivningen och (ofta omedvetet) av sina egna preferenser.

När man studerar ett fenomen uppstår ofta undersökareffekter, antingen de är intervjuareffekter eller de är observatöreffekter. Detta innebär att vid en intervjusituation så påverkas respondenterna av intervjuarens alla attribut (klädsel, tonläge, utseende, etc.) och övrig miljö. (Jacobsen; 2002) Studerar man å andra sidan ett fenomen anonymt uppstår så kallade observatöreffekter där även en rad etiska frågor kan ställas på sin spets.

Ett annat problem för trovärdigheten är att den insamlade datan inte återges och analyseras på ett riktigt sätt. För att minimera risken för att det som framkommit under intervjuerna med respondenterna i föreliggande uppsats blivit misstolkat, har författarna använt sig av digital inspelning samt kompletterande anteckningar. Dessa inspelningar har inte transkriberats, då det inte ansetts nödvändigt.

Dock har inspelningarna gång efter annan spelats upp under sammanställningen av empirin och under analysen för att säkerställa riktigheten i vad som framkommit. Författarna är medvetna om att resultaten trots detta kan ha misstolkats eller att de haft en annan betydelse för författarna än för respondenterna.

## 2.4 Litteraturanvändning

Författarna har genomgående använt sig av de källor som stått till buds via Göteborgs Universitet och i ett fåtal fall även andra lärosäten i Sverige. Detta innebär access till bibliotek och en rad databaser, varav vilka *Business Source Premier*, *Emerald Insight*, *JSTOR* och *Affärsdata* tillhör de mest frekvent använda. En del eftersökta skrifter har inte gått att tillgå av olika skäl, vilket författarna beklagar. Sist men inte minst har en rad tidigare uppsatser från olika lärosäten lästs för tips och idéer, ur vilka dock inget material är taget såvida det inte är refererade till.



## 2.5 Data och urval

I förarbetet till föreliggande uppsats, då ämnet intäktsdrivare kom på tal, fördes diskussioner om olika intressanta fallstudieobjekt. För att intervjuobjekten skulle ha en rimlig chans att föra relevanta diskussioner kring vad som påverkar intäkterna var verksamheter med högre omsättningar att föredra. Undersöker man en omsättningsmässigt liten verksamhet kan otaligt många omständigheter, stora som små, interna som externa, medvetna som omedvetna, påverka omsättningen i mycket hög grad. Med en högre omsättning jämnas eventualiteter ut i högre grad och det är lättare att dra slutsatser och analysera olika resultat. Jämför exempelvis en enskild bilhandlare i en liten ort med Volvo Personvagnar som företag. Den förres försäljningskurva innehåller med stor sannolikhet större variationer över tid än Volvo Personvagnars dito.

Vidare var det för författarna rimligt att välja ett företag som det går relativt bra för. Ett företag som är på väg utför eller har uppvisat nedgående försäljningssiffror över tid har rimligen inte lika bra koll på vad som driver intäkterna jämfört med ett företag som det går bra för. Värt att nämna är att författarna inser att personer inom ett mindre välmående företag kunnat bidra med intressanta iakttagelser och lärdomar, men författarna anser samtidigt att denna kunskap kommer till rättvisa med lite distans till det inte lika välskötta företaget, varpå sådana personer mycket väl skulle kunna intervjuas något år efter de slutat på företaget i fråga.

Givet detta resonemang föll valet av fallstudieobjekt på ett synnerligen framgångsrikt företag med en av Europas högsta omsättningar för en enskild butik, nämligen Gekås i Ullared AB<sup>5</sup>. Dock var det inte alls lika självklart att Gekås skulle ställa upp, vilket författarna i efterhand är otroligt tacksamma att de gjorde. Eftersom Gekås ständigt lyckas bra med att öka sina intäkter trots att butiken redan omsätter stora summor beslutades att göra en fallstudie på Gekås och gå på djupet kring dess metoder.

En ytterligare aspekt som gör Gekås intressant är att de, åtminstone i dagsläget, är beslutna om att växa organiskt. Detta innebär att man proaktivt jobbar med att öka försäljningen och inte försöker få högre försäljningstal genom uppköp eller fusioner av andra företag.

---

<sup>5</sup> I uppsatsen hädanefter kallat *Gekås*.



Sammantaget intervjuades fem personer vilka valdes av författarna i samråd med Gekås personalchef Inger Carlsson. Personerna valdes utifrån sina positioner och kunskaper om företaget men det fanns ett par nyckelpersoner som var viktiga för författarna att få intervjuas. Först och främst finns det idag två delägare till Gekås som båda jobbar operativt inom företaget som inköpare. Minst en av dessa var viktig för föreliggande uppsats. Vidare har företaget traditionellt haft ägaren (och senare en delägare) som VD medan man idag sedan flera år har en externt rekryterad VD med erfarenhet som företagsledare. Också den person var viktig för intervjuerna. Utöver dessa önskade författarna någon högt uppsatt inom ekonomifunktionen och personalfunktionen samt någon av de ansvariga för butikens olika avdelningar. Vilka personer som intervjuades finns listade i Bilaga 2.

## 2.6 Utvalda intäktsdrivare

Av nedan listade intäktsdrivare i teoridelen, vilka är en sammanställning av Shields och Shields (2005) tidigare forskning, har författarna till föreliggande uppsats valt ut sex intäktsdrivare att titta närmare på. Urvalskriteriet var först och främst att intäktsdrivarna skall finnas på organisationsnivå, då det primärt är Gekås som framgångsrikt företag som är intressant att undersöka. Dess kunder, dess produkter eller dess bransch är av sekundär betydelse då ingen av de tre är särskilt originella relativt liknande företag. Av de intäktsdrivare på organisationsnivå valdes ett antal intäktsdrivare som författarna anser vara av stor betydelse för Gekås framgång och särart.

Eftersom Gekås är ett uttalat lågprisvaruhus och kanske också allra mest förknippat med just låga priser blev den första intäktsdrivaren *pris*. I samband med låga priser är det inte ovanligt att höra jargong som ”man får vad man betalar för” eller att lågprisvaruhus skulle vara synonymt med ett ”lågkvalitetsvaruhus”. Givet detta blir nästa intäktsdrivare *produktkvalitet* men även *stordriftsfördelar* för att se om det kan ha någon betydelse i relationen mellan pris och kvalitet. Vidare är *stordriftsfördelar* intressant ur den aspekten att Gekås är en så stor butik och att då undersöka hur detta påverkar intäkterna.



Gekås har med enstaka undantag aldrig marknadsfört sig annat än genom mun-till-mun-metoden. Med en sådan exklusiv metod är *varumärke* viktigt och förmodligen något man är väl medveten om på Gekås, varför det blir intressant att utröna dess effekt på intäkterna. Sist men inte minst valdes *kundtillfredsställelse* och *medarbetartillfredsställelse*. Eftersom kunderna skall sprida ordet vidare till andra om Gekås förträfflighet är *kundtillfredsställelse* viktigt, inte minst då man enligt Kotler & Armstrong (2003) i genomsnitt berättar om en positiv upplevelse för tre personer medan hela elva personer får veta om man haft en dålig shoppingupplevelse.

Utöver dessa sex valdes en intäktsdrivare ut som framkommit vid Nissen, Ståhl och Ståhles (2006) tidigare magisteruppsats vid Göteborgs Universitet, vilken blev *sortimentsbredd* då författarna tror den är av stor betydelse för att locka det stora antalet besökare till Gekås.



### 3 Teori

---

*Som omnämnts i förra kapitlet var Shields och Shields de som lade grunden för en teoretisk modell av intäktsdrivare. I första halvan av detta kapitel förklaras modellen och beskriver övrig relevant forskning för att ge läsaren en ökad förståelse för uppkomsten av begreppet intäktsdrivare och hur de fungerar. Andra halvan beskriver de av författarna utvalda intäktsdrivarna i detalj.*

---

Under drygt två decennier har flera ekonomistyrningsmodeller, så som ABC-kalkylering, balanserat styrkort, värdebaserad styrning (VBS), kundlönsamhetsanalys och action-profit linkage<sup>6</sup> utvecklats för att förklara vilka aktiviteter inom företag som är värdeskapande och försökt förklara dess karaktäristika. Dessa modeller har alla haft avsikten att öka förståelsen för värdeskapande och många har tagit sin utgångspunkt i kostnadssidan. Att förklara och förutsäga kostnaderna för att förstå resultatet har alltså varit i fokus, medan utgångspunkt i att förklara vad som driver intäkterna inte alls fått lika stort genomslag (Shields & Shields, 2005).

Vidare hävdar Almqvist et al (2006) att dessa modeller fått kritik av såväl forskare som användare av desamma för att inte vara användbara och sakna relevans. Kritiken bottnar också till viss del på att dessa modeller inte längre gäller i lika stor grad, då förutsättningarna på marknaden och den industriella strukturen har ändrats.

I samband med utvecklingen av dessa modeller har parallella diskussioner förts kring vems perspektiv man bör ha för ögonen när man talar om värdeskapande; är det aktieägarnas eller intressenternas. Alfred Rappaport (1985) myntade begreppet *Shareholder Value* vilket gjorde gällande att det är aktieägarnas intresse (läs: avkastning på kapital) som är det viktigaste.

---

<sup>6</sup> Kaplan & Bruns (1987); Kaplan & Norton (1992); Koller (1994); Foster, Gupta & Sjöblom (1996); Epstein & Westbrook (2001); Ittner & Larcker (2001)





### 3.1 Income Creation

1996 skrev Max Hüttner en intressant bok som belyser arbetet med intäkter, vilket Hüttner kom att kalla Income Creation. Detta kan ses som en förlaga av arbetet med intäktsdrivare. Hüttner (1996) menade att det inte fanns någon bred teoretisk referensram inom ämnet intäkter, om hur de skapas och styrs, i jämförelse mot inriktningen på kostnader. Därav valet för honom att skriva *Boken om intäkter*.

För att klara av att skapa och styra intäkter är det först viktigt att förstå vad kunderna får från leverantören och vad det är som skapar värde för dem som gör att de är beredda att betala för det. Det första som bör utföras är att dela upp kunderna inom olika kundsegment, detta för att enklare förstå den enskilda kundens värderingar, preferenser och vanor. Nästa steg bygger på att öka förståelsen för vilka skillnader kunden ser mellan "vårt företag" och "våra konkurrenter" hos en vara eller tjänst. Alltså vilka egenskaper kunden värderar när den skall välja leverantör. (Hüttner, 1996)

Income Creation är uppbyggt efter fyra huvuddelar: "förstå och skapa värde", "förstå och skapa pris samt villkor", "intäktsbeteende i sanningens ögonblick" och slutligen "hela intäkten". Den första hörnstenen är uppbyggd efter att översätta affärsidébegreppet till hur vi skapar intäkter. Här gäller det att förstå den strategiska miljön i vilken kunderna och säljarna möts, som Hüttner (1996) kallar "priskraft". Vidare gäller det efter sin position på marknaden att förstå hur denna påverkar värdet för kunderna, som även inkluderar att övervaka konkurrenter som enligt kunderna ger dem mer värde. Nästa steg handlar om att *förstå och skapa pris samt villkor* för kunderna, vilket innebär det sätt på vilket man vill göra affärer. Det är nu vi vill titta på det som kunden inte värdesätter, vilket kallas för intäktsläckage och då bestämma vad vi skall utföra för att "flytta" värdet till de ställen kunden är villig att betala för. Tredje steget kallar Hüttner (1996) för *intäktsbeteende i sanningens ögonblick*, vilket betyder att det är nu vi får kunskap om de olika kundvärdena och förmågan att förstärka denna situation. Sanningens ögonblick har olika inverkan beroende på vilken situation, produkt eller tjänst det gäller, och personalens kunskap blir väldigt viktig i denna process. Det sista steget kallas för *hela intäkten* som baseras på pengar, men skall inte följas av kassaflödet då stor del av arbetet handlar om långsiktig lönsamhet som gör att den positiva (eller negativa) effekten uppkommer i ett senare skede på tillgångssidan. (Hüttner, 1996)



Att skapa högre värde gentemot konkurrenter är viktigt för att klara av den generellt starka konkurrensen som råder bland företag, men svårigheten ligger främst i att kunden skall uppskatta värdeökningen och samtidigt värdesätta den så att kunden blir beredd att betala mer för produkten eller tjänsten. På sikt kan detta återspeglas i form av ökad försäljningsvolym och/eller kundantal/marknadsandelar. Men dessa förbättrade värden återspeglas också till största del av en högre kostnad för företagen som då måste beaktas så att värdet också återspeglas hos kunden. (Hüttner, 1996)

Hüttner (1996) tar upp ett antal variabler som kan styra "den osynliga balansräkningen", vilka får anses vara intäktsdrivare. Det är alltså dessa som påverkar intäkterna, trots att de inte finns nedskrivna i balansräkningen. Först tas kunddatabasen upp, som kan medföra en positiv effekt på intäkterna. Ju större antalet kunder inom marknaden desto större möjligheter finns att öka intäkterna. Men Hüttner (1996) påpekar att det är viktigt att kunna klara av att använda kunddatabasen och försätta dessa data och vidare kommunicera ut informationen för att få största möjliga effekt. Vidare används begreppet kundtillfredsställelse som en aspekt att beakta, vilket även Shields & Shields (2005) tar upp som en väsentlig intäktsdrivare. Att utföra "kundvård" för att på sikt hålla kvar kunden har bevisats ge långsiktiga intäkter för företag. Investerad leverantörskunskap bygger till största del på komplexa affärer där då kunden investerar i kunskap om leverantören för att få ett nära samarbete mellan varandra. Vidare tas varumärkets värde upp, vilket även tas med av Shields & Shields (2005), som bygger på att ett starkt varumärke medför ett mervärde för kund som i sig medför att kund kan betala mer för en viss produkt/tjänst. En annan variabel uttrycks som tillfredsställelse i försäljningsorganisation och övrig personal, som kan härledas till Shields & Shields (2005) intäktsdrivare medarbetartillfredsställelse och medarbetarskicklighet, vilka har en stark påverkan på intäkter då motiverad och kunnig personal medverkar till mervärde för kund. Dessa variabler är några av de som Hüttner (1996) tar upp som påverkare till intäkter, vilka även finns med till stor del i Shields & Shields (2005).



## 3.2 Intäktsdrivare

Innan författarna går vidare definieras här vad som menas med intäktsdrivare och hur begreppet används i föreliggande uppsats. Horngren, Datar och Foster (2006) beskriver i en artikel intäktsdrivare som *en variabel som påverkar intäkter*. Det är också den betydelse som författarna anser stämmer bäst och alltså skall ses som vägledande genom uppsatsen.

### 3.2.1 Intäktsdrivarnas egenskaper

Shields och Shields (2005) menar att relationen mellan intäktsdrivaren och intäkten kan bestå av olika egenskaper som påverkar denna relation. Genom sammanställningen av tidigare undersökningar listar de åtta olika egenskaper som alltså på olika sätt förklarar hur intäktsdrivarna påverkar intäkterna. Fyra av dessa egenskaper kan beskrivas med kausalitet, ett så kallat orsak-verkan-samband, där intäktsdrivaren är den oberoende variabeln (orsak) och intäkten är den beroende variabeln (verkan). Till dessa klassas additivitet, samband, direkthet och riktning. Ytterligare fyra egenskaper som identifierats är analysnivå, värdeinverkan, timing och slutligen varaktighet. Nedan beskrivs egenskaperna och dess relationer mer djupgående.

#### Analysnivå

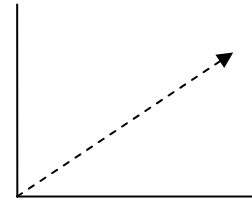
Shields & Shields (2005) har delat upp analysnivån i fyra olika nivåer, vilka är kund, produkt, organisationsnivå och branschnivå. Med analysnivå avses på vilken nivå som undersökningen gjorts och för vilken dess resultat är giltiga. Det är viktigt att komma ihåg att resultat som framkommit på en nivå inte nödvändigtvis är applicerbara på en annan nivå, vilket innebär att det inte finns någon given korrelation mellan de olika nivåerna. För att presentera resultat över alla fyra nivåerna krävs således analyser på de samtliga. (Luft & Shields; 2003)

#### Värdeinverkan

Relationen mellan en intäktsdrivare och intäkten kan antingen vara positiv eller negativ. Exempelvis kan en högre kundnöjdhet ha en positiv effekt på intäkterna, medan motsatsvis en högre andel defekta produkter kan ha en negativ effekt på intäkterna. (Shields & Shields; 2005)

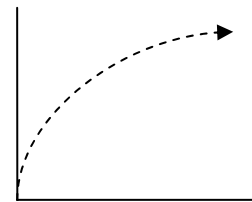
## Samband

En intäktsdrivare kan ha en (rak) linjär påverkan på intäkterna, vilket betyder att intäkten förändras i konstant relation till förändringen av intäktsdrivaren. Exempelvis kan man tänka sig att en förändring med en enhet på en intäktsdrivare alltid ger en förändring med två enheter intäkter. (Shields & Shields; 2005)



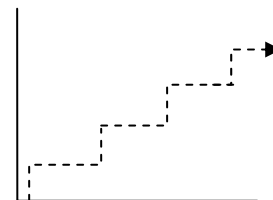
Figur 3.1 – Linjär inverkan

Vidare kan intäktsdrivaren ha en kurvlinjär påverkan på intäkterna, vilket betyder att de relativa förändringarna ökar eller minskar i takt med förändringarnas storlek. Detta innebär att effekten på intäkten genom förändringar i en intäktsdrivare avtar/ökar med tiden. (Shields & Shields; 2005)



Figur 3.2 – Kurvlinjär inverkan

Sist kan en relation även ha en intervallisk inverkan, vilket då innebär att det mellan olika intervaller inte har någon effekt på intäkterna vid ett ökat eller minskat värde på en intäktsdrivare. Först när värdet på intäktsdrivaren passerar en given gräns ändras intäkterna. (Shields & Shields, 2005; Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006)



Figur 3.3 – Intervallisk inverkan

## Additivitet

En intäktsdrivare kan antingen ha en additiv eller en interaktiv påverkan på intäkter. En additiv påverkan betyder att en intäktsdrivare har en konstant effekt på intäkten utan att den påverkas av andra intäktsdrivare. Ett exempel är intäktsdrivaren *kundtillfredsställelse* som påverkar ett företags intäkter utan att den i sin tur påverkas av andra intäktsdrivare. Motsatsen till den oberoende additiva egenskapen är alltså att interaktiv påverkan som kan påverkas av andra intäktsdrivare. (Shields & Shields, 2005; Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006)



### **Direkthet**

Antingen kan intäktsdrivare ha en direkt eller en indirekt påverkan på intäkter. Två exempel på direkt påverkan kan vara ”just-in-time”-leveranser och antal tillverkningsfel som kan ha en direkt påverkan på intäkterna. Med indirekt påverkan menas att en intäktsdrivare påverkar en annan intäktsdrivare som i sin tur direkt påverkar intäkten. Efterförsäljningsservice kan påverka kundens lojalitet som då i sin tur har en direkt påverkan på intäkterna. (Shields & Shields, 2005)

### **Riktning**

I vilken riktning påverkan mellan intäkten och intäktsdrivaren sker förklaras av denna egenskap. När en intäktsdrivare påverkar en intäkt och intäkten i sin tur inte påverkar intäktsdrivaren så kallas relationen för envägspåverkan. Sker däremot en ömsesidig påverkan mellan intäkt och intäktsdrivare, där de kan påverkas av varandras förändringar, så kallas det för tvåvägspåverkan. (Shields & Shields, 2005; Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006)

### **Timing**

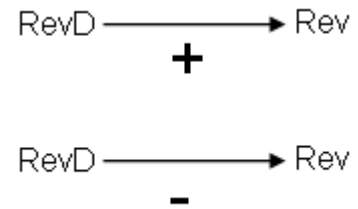
En intäktsdrivare kan ha en samtida effekt på intäkten, vilket betyder att den påverkas utan någon tidsfördröjning. Motsatsen är en intäktsdrivare som har en fördröjd effekt på intäkten, det vill säga att effekten kommer påverka framtida värden. (Shields & Shields, 2005; Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006)

### **Varaktighet**

Varaktigheten visar hur lång tid intäktsdrivarens effekt kommer att påverka intäkten. Exempelvis visar empiriska undersökningar att en marknadsföringsåtgärd generellt ger ökade intäkter under sex till nio månader. (Shields & Shields, 2005)

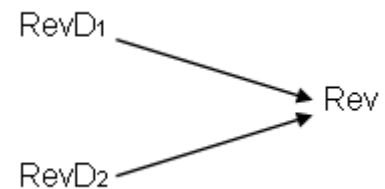
### 3.2.2 Orsakssamband

Figuren illustrerar den valda intäktsdrivarens värdeförändring på intäkten som antingen har positiv eller negativ effekt. En linje dragen mellan intäktsdrivaren (RevD) och intäkten (Rev) med ett plustecken under visar att värdeinverkan är positiv för intäkten. Motsatsen, ett minustecken under pilen, visar att värdeinverkan är negativ för intäkten. (Luft & Shields, 2003; Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006)



Figur 3.4 – Värdeinverkan

Denna figur illustrerar det additiva förhållandet mellan en intäktsdrivare (RevD<sub>1</sub>) och dess intäkter (Rev). Det additiva sambandet innebär ett direkt och oberoende samband mellan (RevD<sub>1</sub>) och (Rev) utan effekter från andra faktorer inverkan. (Luft & Shields, 2003; Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006)



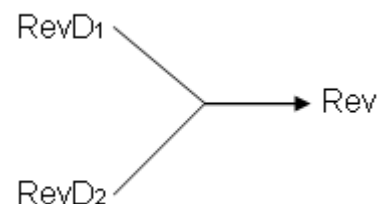
Figur 3.5 – Additivitet

Figuren kännetecknas av att en intäktsdrivare (RevD<sub>1</sub>) påverkar en annan intäktsdrivare (RevD<sub>2</sub>) som till slut påverkar ett företags intäkt (Rev). Modellen förtydligar ett samverkanssamband. (Luft & Shields, 2003; Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006)



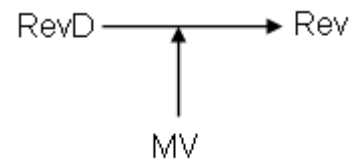
Figur 3.6 – Direkthet

Figuren visar ett samband som går under benämningen *oberoende variabelinteraktion*. Sambandet visar att intäktsdrivarna (RevD<sub>1</sub> & RevD<sub>2</sub>) har en kausal påverkan på intäkter (Rev). (Luft & Shields, 2003; Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006)



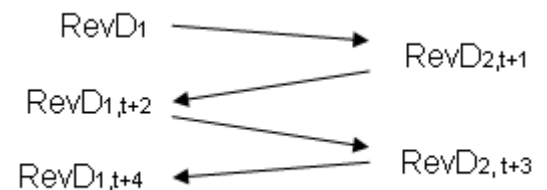
Figur 3.7 – Oberoende

Denna figur visar en moderator (MV) som ensam inte kan påverka intäkten (Rev) vid avsaknaden av intäktsdrivaren (RevD). Samtidigt påverkar den inte heller RevD utan fungerar enbart så att den förändrar intäktsdrivarens påverkan på intäkten. (Luft & Shields, 2003; Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006)



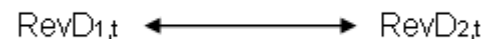
Figur 3.8 – Moderator

Modellen cyklisk upprepning förklarar ett identifierbart tidsintervall mellan påverkan i intäktsdrivaren (RevD<sub>1</sub>) och den motsvarande påverkan hos intäktsdrivaren (RevD<sub>2,t+1</sub>). RevD<sub>2</sub> (intäktsdrivaren) kan även ersättas med Rev (intäkter). (Luft & Shields, 2003; Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006)



Figur 3.9 – Cyklisk

I motsats till den cykliska upprepningen beskriver denna figur liknande samverkan, men där tidsintervallet inte går att identifiera för att det är för kort eller att påverkan helt enkelt sker samtidigt. (Luft & Shields, 2003; Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006)



Figur 3.10 – Ömsesidig repetitiv påverkan



### 3.3 Existerande intäktsdrivare

Shields och Shields (2005) redovisade i tabellform alla de intäktsdrivare de fann, där de var listade tillsammans med sina respektive egenskaper. Nedan följer en sammanställning av intäktsdrivarna uppdelade på respektive analysnivå. Inga intäktsdrivare på branschnivå hade identifierats.

<b>Analysnivå</b>	<b>Intäktsdrivare</b>
<i>Kundnivå</i>	Kundtillfredsställelse
<i>Produktnivå</i>	Produktbevarande aktiviteter Produktionsvolym
<i>Organisationsnivå</i>	Antal fel Fysiskt avstånd till kund Företagets överlevnadskraft Hemsidans förmåga att hålla kvar besökaren Icke-finansiella mått för värdeskapande faktorer Introduktion av nya varor och tjänster Kapacitet Kapacitetsutnyttjande Konkurrens Kundlojalitet Kundtillfredsställelse Leverans i rätt tid Marknadsandel Medarbetartillfredsställelse Medarbetarinitiativ Medarbetarskicklighet Prestationsmått avseende strategin Pris Produktkvalitet Service efter köp Stordriftsfördelar Strategisk informationsteknik Tillväxt av Internettrafik (unika besökare) Varumärke Verksamhetens utsträckning





### 3.4 Utvalda intäktsdrivare

Som beskrivits ovan i avsnitt 2.6 har författarna valt ut sex intäktsdrivare att titta närmare på. Alla sex intäktsdrivarna finns på organisationsnivå, då det primärt är Gekås som framgångsrikt företag som är intressant att undersöka. De är *pris*, *produktkvalitet*, *stordriftsfördelar*, *varumärke*, *kundtillfredsställelse* och *medarbetartillfredsställelse*. Utöver dessa sex valdes intäktsdrivaren *sortimentsbredd* ut som framkommit vid Nissen, Ståhl och Ståhles (2006) tidigare magisteruppsats vid Göteborgs Universitet.

#### 3.4.1 Kundtillfredsställelse

Asplund och Fleming (2007) presenterade i en artikel (som baseras på en bok av dem själva) en ganska kritisk syn på kundtillfredsställelse som mått. Anledningen till detta är att de lyckats identifiera två olika typer av nöjda kunder, vilka de kallar ”emotionellt nöjda kunder” och ”rationellt nöjda kunder”. Båda dessa kundgrupper är extremt nöjda<sup>7</sup> med de produkter (varor och tjänster) de köpt och den service de fått. Skillnaden ligger i att de emotionellt nöjda kunderna har en emotionell koppling till företaget som sålt produkten, vilket den rationellt nöjda kunden saknar. Författarna till artikeln har lyckats visa med flertalet empiriska studier inom många olika branscher att de rationellt nöjda kunderna till och med agerar på samma sätt som missnöjda kunder eftersom båda grupperna saknar en emotionell koppling till företaget. De emotionellt nöjda kunderna bidrar å andra sidan på många sätt till ökad lönsamhet, bland annat genom att de köper mer vid varje besök och att de besöker företaget oftare. Genom denna forskning menar de att endast kundtillfredsställelse inte räcker som mått, utan att det krävs fler variabler för att förstå hur man kan öka resultaten. Kunderna vill inte bara vara nöjda, de vill ha en relation till företaget. Detta förhållande innebär att kundtillfredsställelse påverkar intäkterna dels direkt och dels indirekt via kundlojalitet, vilket får anses ligga nära emotionell kundtillfredsställelse.

---

<sup>7</sup> Extremt nöjda är de som rankat produkterna och servicen högst i undersökningar om kundtillfredsställelse.



En uppdelning av begreppet kundtillfredsställelse bejakade även Andersson, Cornell och Lehmann (1994) som genom att sammanfatta en rad andra källor<sup>8</sup> kom fram till att begreppet kundtillfredsställelse kunde uppdelas i två delar, vilka de kallar ”transaktionsspecifik” och ”kumulativ”. Den transaktionsspecifika kundtillfredsställelsen baserar sig på kundens utvärdering efter ett enskilda köptillfälle medan den kumulativa kundtillfredsställelsen reflekterar en samlad utvärdering av alla tidigare köptillfällen och upplevelserna kring desamma. Att mäta transaktionsspecifik kundtillfredsställelse ger enbart information om hur kunden upplevde det enskilda köptillfället och är inte mycket värt i fråga om allmän kundtillfredsställelse hos ett visst företag. En mer fundamental indikator om ett företags dåtida, nutida och framtida förmåga att skapa kundtillfredsställelse är istället kumulativ kundtillfredsställelse. Det är inte svårt att se likheterna mellan uppdelningar transaktionsspecifik/kumulativ och rationell/emotionell.

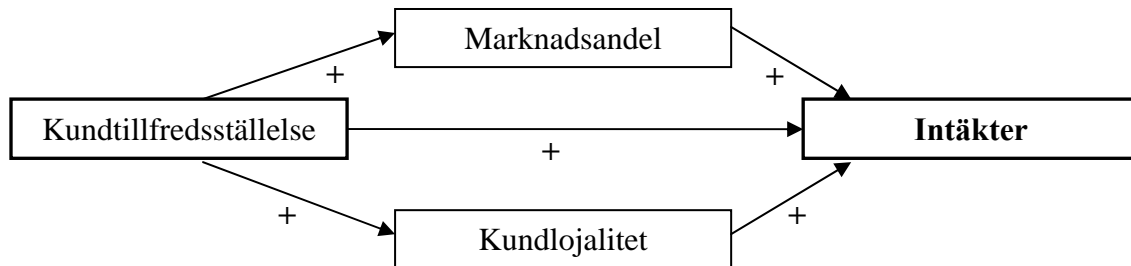
Som ovan nämnts kan man utifrån Asplund och Fleming (2007) ana att emotionell kundtillfredsställelse kan förklara kundtillfredsställelsens påverkan på intäkterna genom en delvis indirekt påverkan via kundlojalitet. Ett sådant samband testades tidigare av Hallowell (1996) genom kvantitativ regressionsanalys, där teserna var att kundtillfredsställelse påverkar kundlojaliteten och att kundlojaliteten i sin tur påverkar lönsamheten.<sup>9</sup> Eftersom mätningarna har skett med den beroende variabeln lönsamhet snarare än intäkter, är det viktigt att komma ihåg att resultaten inte automatiskt gäller även för den senare. Dock visade en av mätningarna med resultatmättet avkastning på totalt kapital att ökad kundtillfredsställelse gav högre resultat *utan* att högre kostnader på lång sikt kunde fastställas. Detta innebär i nämnda fall att effekten på resultatet blir densamma på intäkterna. En annan intressant slutsats som Hallowell (1996) gör är att det inte går att bevisa om kundtillfredsställelsens direkta påverkan på intäkter är större eller mindre än dess indirekta påverkan på intäkterna via kundlojalitet.

---

<sup>8</sup> Se sidan 54 i artikeln: Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden.

<sup>9</sup> Lönsamhetsmättet som primärt använts är NIE/Rev, vilket innebär icke räntebärande kostnader (non-interest expense) delat på total omsättning (revenue). Man har också gjort analyser med måttet ROA som står för räntabilitet på totalt kapital (return on assets).

Nedan illustration sammanfattar de studier som Shields och Shields (2005) i sin tur sammanfattade i sin artikel. Utöver vad som ovan nämnts påverkar alltså även kundtillfredsställelsen intäkterna indirekt via en samtida påverkan på markandsandelar.



Figur 3.11

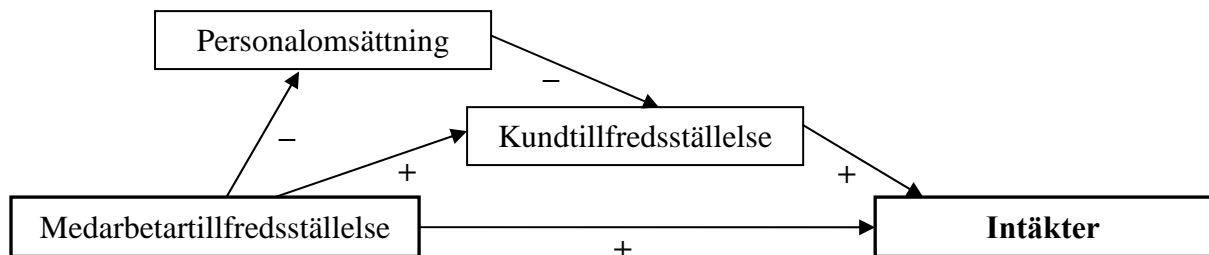
### 3.4.2 Medarbetartillfredsställelse

Jenkins (2004) har genom intervjuer med flertalet företag sett ett samband mellan hur en ”familjär och öppen” policy inom företag kan ge en positiv effekt på medarbetarnas tillfredsställelse. Genom att direkt ta upp problemen som kommer upp till ytan kan de lösas fort genom en ömsesidig respekt som även cheferna uppmuntrar.

Rucci, Kirn & Quinn (1998) har via studier i ett stort amerikanskt detaljhandelsföretag hittat ett indirekt samband mellan medarbetartillfredsställelse och ökade intäkter. Detta då ökad medarbetartillfredsställelse i sin tur ökar kundtillfredsställelsen som enligt Rucci, Kirn & Quinn (1998) har en positiv effekt på intäkterna. Även Piper (2006) trycker på den indirekta relationen mellan att positiva medarbetare skapar nöjda kunder som i sin tur genererar högre intäkter åt företagen. Piper (2006) pekar bland annat på att tillfredsställda medarbetare känner ett större ansvar att hjälpa till att säkra den finansiella situationen inom företagen, detta då de känner en stolthet och betydelse för det arbete de utför och på så sätt få kunden tillfredsställd.

Banker, Chung och Cunningham (2000) har via sin studie påvisat att medarbetartillfredsställelsen har en direkt påverkan på ett företags intäkter. Detta genom att medarbetarna till största del är de som har en nära kontakt med kunderna och deras tillfredsställelsegrad skapar värde för företagen.

Studien visar också en indirekt påverkan på intäkter genom kundtillfredsställelse samt personalomsättning. Värdeinverkan på personalomsättning är negativ, då en ökad medarbetartillfredsställelse ger en lägre personalomsättning – och vice versa – vilket i sin tur ger högre kundtillfredsställelse.



Figur 3.12

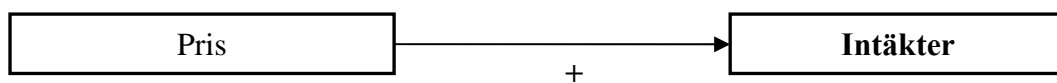
### 3.4.3 Pris

Enligt Kotler och Armstrong (2003) är pris den summa av pengar som betalas för en produkt eller tjänst, eller summan av alla de värden som kunderna utbyter för att tillhandahålla de fördelar som uppkommer vid användning av produkten eller tjänsten.

Ett företags prissättningssystem använder i vanligast form en variant av kostnad plus marginal. Skulle kostnaden för att tillverka varan eller tjänsten öka är det vanligast att bara höja priset så att marginalen består. (Rothschild, 2004)

Priset är ett av de viktigaste verktygen för resultatet och intäkterna, vilket ökar vikten av att priset på en vara eller tjänst underhålls, utvärderas och ständigt förbättras för att fortsätta arbetet att öka intäkterna. Enkelt kan tyckas, men enligt undersökningar har det visat sig att 70% av industriföretagen har för tillfället lite eller ingen medveten strategi för prissättningen. Forskning har visat att en 1% höjning på priset har medfört en 11% ökning på resultatet, och tvärtom har en 1% minskning på priset resulterat i en 11% minskning på resultatet. Vilket då visar att ett företag som missköter prissättningen kan i slutändan få stora ekonomiska problem. (Miller, 2007)

Vidare trycker Lazear (1986) på vikten av att det är viktigt för företag att lära sig av tidigare erfarenheter när prissättningen skall utföras, detta för att få förståelse för hur kunden reagerar på olika prisnivåer hos olika typer av produkter. Det vanligaste fenomenet bygger på en negativ prissättning som innebär att ett pris sätts högt för att på längre sikt bli lägre, vilket företag som säljer datorer brukar använda. Det kan vara att när en tid har gått blir det billigare att köpa in produkten, men även för att det finns många produkter kvar i lager som behöver säljas ut.



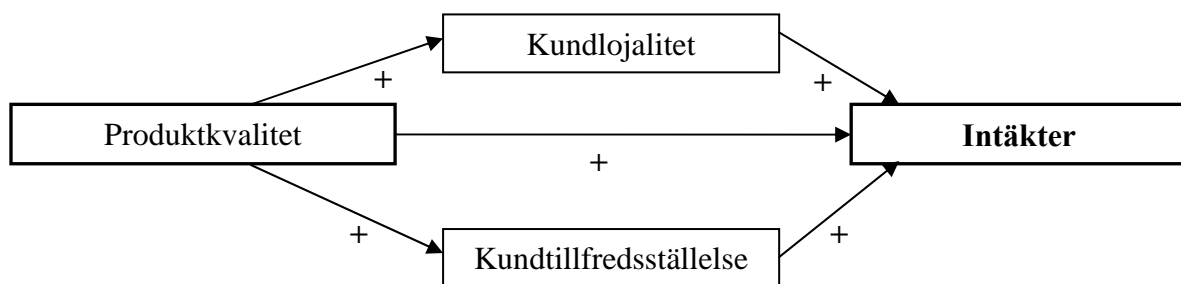
Figur 3.13

#### 3.4.4 Produktkvalitet

Undersökningar har visat att en förbättrad produktkvalitet har en positiv effekt på intäkter då det ger en förbättrad ställning gentemot konkurrenter. Med denna vetskap har företag på senare investerat stora belopp på forskning och utveckling av förbättrad kvalitet, men även för att få bättre vetskap om hur och varför kvaliteten påverkar intäkter, ökat kundantal och vinst. Ett samband visar att en ökning i produktkvalitet påverkar kundtillfredsställelse som i sin tur har en positiv effekt på intäkter. (Babakus, Bienstock & Van Scotter, 2004)

En studie utförd av Nagar & Rajan (2001) visar att en försämrad produktkvalitet ger en direkt negativ effekt på intäkterna utan fördröjning, men också en fördröjd negativ effekt i form av att intäktsförändringen sker på längre sikt. Vidare beskriver de relationen mellan en ökad effekt på produktkvaliteten som i sin tur påverkar kundtillfredsställelsen vilken får en positiv effekt på intäkterna, men dock med en viss fördröjning. Avslutningsvis diskuterar författarna produktkvalitetens påverkan på icke-finansiella termer, såsom kundtillfredsställelsen, och dess vikt på framtida intäkter vilket innehar en stor vikt och behöver då tas med i beaktandet för att verkligen förstå varför och hur kvaliteten påverkar intäkterna.

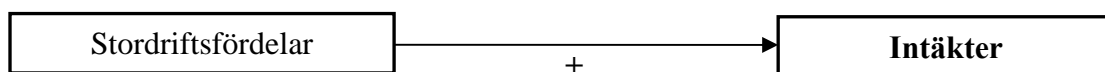
Även studien utförd av Tsiotsou (2005) har hittat ett samband mellan intäkter och produktkvalitet, både direkt och indirekt via kundtillfredsställelse. Det som skiljer denna studie mot de andra är att Tsiotsou (2005) beskriver kundens förväntningar på en viss produktkvalitet är det som påverkar intäkterna. Det vill säga en förväntad hög produktkvalitet medför ökade intäkter om förväntningarna motsvaras, medan vice versa vid besvikelse på produktkvaliteten så sjunker intäkterna. Denna påverkan på intäkter uppkommer med en viss fördröjning.



Figur 3.14

### 3.4.5 Stordriftsfördelar

Genom fusioner och företagsförvärv kan företag erhålla kompetens och kunskap som tidigare inte fanns och på så sätt uppnå önskade synergier. Men stordriftsfördelar kan även finnas inom ett redan existerande företag som genom nära samarbeten med leverantörer kan utföra exempelvis stora inköp vilket medför större möjligheter för lägre inköpspris som i sin tur påverkar prissättningen och vidare intäkterna. Det vill säga att det är inte enbart kostnadsfördelar som uppkommer, utan att dela med sig av den kompetens företagen besitter kan resultera i ökade fördelar för att kunna generera högre intäkter. Stordriftsfördelar sägs uppkomma i branscher när företag kan minska sina genomsnittliga kostnader eller öka sina genomsnittliga intäkter genom att utöka sin verksamhet. (Banker, Chang & Cunningham, 2003)



Figur 3.15



### 3.4.6 Varumärke

Enligt Nationalencyklopedin (2008) är kännetecknet hos ett varumärke att det används för att särskilja varor och tjänster tillhörande olika företag. Genom att arbeta med varumärken försöker företag skapa sig en identitet som konsumenten anser vara lättigenkännlig, vilket kan skapas genom grafik eller ord (tänk: Coca-Cola). Varumärket kan ha två olika betydelser, en för företaget och en för konsumenten. Företaget, eller varumärkeshavaren, vill skapa ett starkt varumärke som hjälpmedel ur ett konkurrensperspektiv medan konsumenten ser varumärket som ett kvitto på en viss kvalitet, en informationskälla eller som ett hjälpmedel vid beslutsfattandet av köp. (Lindvall, 2007) Enligt Nelson (2007) är det medarbetarna som är varumärket, vilket han grundar på att de är indoktrinerade i företagets kärnvärderingar samt att de är ansiktet utåt mot konsumenterna.

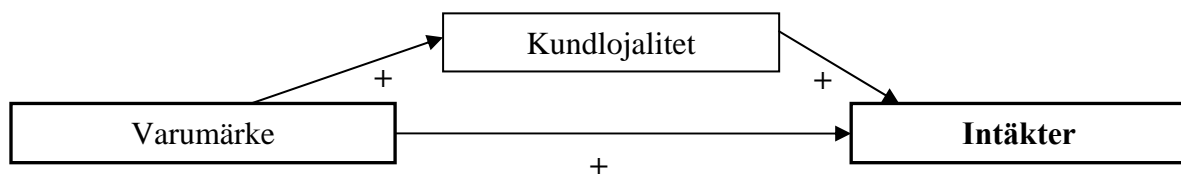
Hadley (2006) skriver i sin artikel att det finns ett klart samband mellan ökad varumärkeskännetekning och ökade intäkter, där ökning i intäkter uppkom till mellan 30% - 38% hos de undersökta företagen. Genom att stärka företagets varumärke vill de åstadkomma en differentiering gentemot konkurrenter som går bortom vanligt produktdifferentiering, då produkter i sig vanligtvis är enkla att kopiera. Då varumärket relateras till en viss kvalitet eller pris minskar möjligheten till duplikation. Därav uppkommer även större möjligheter till högre intäkter då varumärket i sig medför ökad kunskap hos konsumenterna från tidigare erfarenheter. (Kotler & Gertner, 2002)

Dagens konsument har blivit mer skeptisk mot all information från företagen vilket gör att de, istället för att lyssna på reklam, söker information från källor de litar på. Undersökningar har visat att konsumenterna föredrar information om varor eller tjänster från andra människor, vilket kallas för "word-of-mouth". Tidigare var "word-of-mouth" något som spreds enbart via direkt kontakt mellan människa och människa, men med dagens teknologi och internet har det uppkommit större och snabbare spridning och ökad tillgång för konsumenten. (Chiarelli, 2006) Men "word-of-mouth" behöver inte enbart vara en interaktion mellan konsument och konsument, utan interaktion kan även ske mellan konsument och företaget genom en närhet till konsumenten. (Hall, 2007)

Utnyttjandet av "word-of-mouth" bygger mycket på högre intäkter till en oftast väldigt låg kostnad. Vikten läggs på att genom förbättrad service skapa nöjda kunder och

sedermåra erhålla respekt från konsumenterna som i sin tur gör marknadsföringen för företaget. Men även negativ respons från konsumenter är viktig då företagen har möjlighet att lyssna för att senare förbättra de aspekter konsumenterna inte värderar. (Sernovitz, 2007)

Ett företags anseende har stor betydelse för hur folk i allmänhet ser på dess varumärke, men varför uppfattas det på detta sätt? Företagen försöker skapa ett anseende som medför en förväntan hos kund gentemot varumärket och vad det skall tillföra i värde för kunden. Vare sig kunderna själva vill erkänna eller inte att de väljer en produkt för att de blivit influerade genom olika åtgärder från företagen, kan man med stor säkerhet påvisa att så är fallet. Men även rykten och hörsågen spelar stor roll angående den uppfattning kunden får om ett visst varumärke. Med detta sagt är det av stor vikt för företagen att arbeta med att sprida ett gott anseende och förtroende hos kunderna för att förbättra deras position gentemot konkurrenterna. (Fombrun & van Riel, 2004)



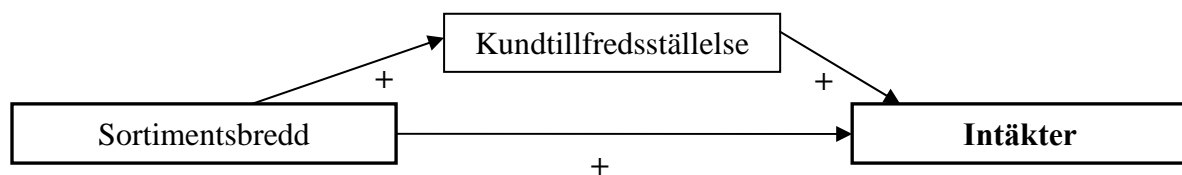
Figur 3.16



### 3.4.7 Sortimentbredd

Genom ett brett sortiment av produkter kan företag erhålla ett bättre läge gentemot konkurrent med mindre sortimentsbredd, detta då kunder har visat sig vilja handla i affärer som erbjuder fler produkter istället för att behöva ta sig runt bland flera butiker. Det vill säga att erbjuda kunden ett sortiment som möter kundens alla behov i enbart en butik. Det har visat sig finnas ett samband mellan sortimentsbredd och intäkter med en positiv värdeinverkan. (Dale, 1995)

Att erbjuda en stark produktmix till kunderna är något som Kent (1986) beskriver som mycket viktigt för företagen för ökade möjligheter till högre intäkter. Vikten att välja vilka produkter som skall erbjudas och/eller tas bort ur sortiment är frågor som ställer stora krav på chefer för att lyckas i dagens tuffa affärsverksamheter. Vidare antyder Kent (1986) att det finns ett positivt samband mellan sortimentsbredd och intäkter, men där effekten går indirekt via kundtillfredsställelse.



Figur 3.17



---

## 4 Empiri

---

*Kapitlet beskriver det som framkommit genom intervjuer med anställda på Gekås och syftar till att beskriva hur Gekås ser på de utvalda intäktsdrivarna och jobbar med desamma. I slutet av kapitlet beskrivs några nya intäktsdrivare som identifierats samt dess egenskaper.*

---

### 4.1 Intäktsdrivarnas betydelser

Vid genomförandet av intervjuerna bads samtliga fem respondenter att rangordna de sju intäktsdrivarna efter deras betydelse för intäkterna. Vid en sammanställning av de fem svaren konstaterades följande ordning, där nummer ett har störst betydelse för intäkterna och nummer sju har lägst betydelse.

1. Kundtillfredsställelse
2. Pris
3. Medarbetartillfredsställelse
4. Sortimentsbredd
5. Produktkvalitet
6. Varumärke
7. Stordriftsfördelar

För alla utom en intäktsdrivare gavs relativt lika gradering.<sup>10</sup> Den intäktsdrivares placering som är värd att notera och förklara är varumärket som av två respondenter gavs en tvåa och av tre respondenter gavs en sju, det vill säga minst viktigt. I samtliga fall där en sju gavs så poängterade respondenterna att varumärket påverkas och utgörs i stor grad av de andra intäktsdrivarna, varpå de andra intäktsdrivarna har större betydelse.

---

<sup>10</sup> Av de sex relativt lika var det ingen av respondenterna som skiljde sig med mer än tre steg (på en skala ett till sju) från någon annan. Exempelvis gavs sortimentsbredd betydelserna 5, 4, 6, 3, 4.



## 4.2 Presentation av intäktsdrivarna

Nedan följer en sammanställning av de olika respondenternas tankar och åsikter kring de olika intäktsdrivarna i den ordning som respondenterna ansåg de vara viktigast för organisationen.

### 4.2.1 Kundtillfredsställelse

Som den viktigaste intäktsdrivaren är kundtillfredsställelsen något som Gekås arbetar aktivt med och i allra högsta grad är medveten om. Då Gekås inte marknadsför sig på traditionellt sätt så bygger kundernas förväntningar på sina egna och andras tidigare erfarenheter av besöken på varuhuset och förväntningarna bygger alltså inte på något av Gekås utlovat, genom annonser och dylikt menar Respondent 5. Att förväntningarna uppfylls – och allra helst överträffas – är av största vikt då företagets renommé helt och hållet är byggt på mun-till-mun-markandsföring menar flera respondenter.

Det finns ett positivt samband mellan kundtillfredsställelse och intäkter, där ökad kundtillfredsställelse ger ökade intäkter. Det råder vidare en envägs påverkan, där intäkternas nivåer per se inte påverkar kundtillfredsställelsen.

Timingen på kundtillfredsställelsen är av tvenne slag, vilket innebär att man både kan se en omedelbar effekt och även en fördröjd effekt vid förändringar i kundtillfredsställelsen. Den omedelbara effekten infinner sig när kunden trivs i butiken och har en positiv känsla på plats. Ju mer man trivs i butiken desto mer handlar man. Det är många faktorer som avgör om kunderna känner sig nöjda och Respondent 5 menar att ”det handlar egentligen om att bli bättre på allt. Vi ska inte bli 100 procent bättre på en sak, utan bli en procent bättre på 100 saker – i veckan”. Det handlar till mångt och mycket om upplevelsen av besöket som helhet, där faktorer som yttre och inre miljö spelar stor roll.



Den fördröjda effekten når man genom att en nöjd kund är mer benägen att göra fler återbesök om den är tillfreds med sitt besök. ”Det handlar om att få kunderna att komma tillbaka”, säger Respondent 1 och Respondent 4 tillägger att ”har man åkt [till Gekås] två gånger om året så kanske man väljer att åka en tredje gång om man känner att man hittade bra varor och att man blivit schysst behandlad”. Detta innebär således också en ökning av kundantalet. Respondent 5 instämmer och förtydligar att även om det innebär viss omedelbar effekt i form av merköp vid det enskilda besöket, så gäller ändå att ”det viktigaste är vad [kunden] säger när hon kommer hem, när hon berättar för vänner, bekanta och släkt”.

#### 4.2.2 Pris

För lågprisvaruhuset Gekås är priset en av de allra viktigaste faktorerna bakom framgången, vilket bekräftas av samtliga respondenter. Det var också så Gekås började sin verksamhet, genom att ha extremt låga priser. Detta var i viss mån även förknippat med låg kvalitet, men idag har filosofin utvecklats och förfinats för att även passa in i ett ökat kvalitetstänkande, där det är viktigt att ha ett relativt lågt pris. Detta innebär alltså att man inte nödvändigtvis måste ha det allra lägsta priset på en vara, men givet den kvalitetsnivån man väljer skall man vara billigare än konkurrenterna anser både Respondent 3 och Respondent 5.

En förändring av priset har en negativ påverkan på intäkterna menar alla respondenterna.<sup>11</sup> Av de fyra respondenterna som fick frågan om en hypotetisk prisförändring sa alla att om man höjde priset med fem procent över en natt skulle det kortsiktigt innebära en ökning av intäkterna eftersom man utnyttjar kundernas förtroende, vilket gör gällande att Gekås har låga priser. Undantaget är en del varor som är väldigt priskänsliga som exempelvis kemtekniska varor och kapitalvaror och alltså inte ens generera kortsiktig inkomstökning. Efter ett tag skulle ryktet gå att priserna inte alls är så låga när kunderna märker att det inte var mycket billigare än i sin vanliga butik hemma. Denna effekt skulle uppskattningsvis ta cirka sex månader menar Respondent 4 och den skulle vara förödande för Gekås och intäkterna skulle sjunka drastiskt. Respondent 1 säger vidare att ”vi höjer inte våra priser för att öka våra intäkter, vilket man kortsiktigt skulle kunna göra ... men vi skall inte bli giriga och försöka kräma ut mer av kunderna”.

---

<sup>11</sup> Negativt i detta sammanhang skall ses som en minskning av intäkterna både vad gäller en ökning och en sänkning av priserna.



Även i motsatt fall, där man tänker sig en sänkning med fem procent av priserna över en natt, menar respondenterna att detta skulle ha negativa konsekvenser i form av lägre intäkter. Den eventuella volymökning man kan tänka sig genom lägre priser skulle inte väga upp det inkomstbortfall man får vid en prissänkning. Respondent 4 menar att Gekås ”hade tappat den intäkten helt enkelt. Vi hade ökat försäljningen på vissa varor, men det hade inte kompenserat inkomstbortfallet ... vare sig på kort eller på lång sikt”.

Trots att samtliga menar att såväl en höjning som en sänkning av priserna skulle vara negativt för intäkterna så har Gekås inga avancerade tekniska hjälpmedel för att avgöra vad som är rätt prisnivå. Magkänslan och branschkunskap hos inköparna är ofta avgörande faktorer.

Det dataprogram som idag mäter försäljningen på Gekås ger en gång per minut uppdaterade siffror över dagsförsäljningen och kan jämföra densamma med motsvarande dag förra året ner på produktnivå. Respondent 3 menar att ”det är väldigt svårt att isolera en enskild effekt” för att avgöra vad förändringar i intäkterna beror på. Vid större förändringar i försäljningen brukar man ofta kunna härleda det till andra typer av händelser – inte sällan väderrelaterade. Respondent 1 påstår att man inte systematiskt testat olika prisnivåer på en vara för att se hur köpmönstret förändras. Detta skulle, enligt respondenten, tära på kundernas förtroende, vilket även bekräftas av Respondent 4. Kunderna vet oftast bara att Gekås är billigare än andra butiker, inte hur mycket billigare, och en ytterligare sänkning skulle alltså inte ge önskvärd effekt i form av högre intäkter. Respondent 1 förtydligar att priset påverkar kundtillfredsställelsen, som i sin tur påverkar varumärket som i sin tur påverkar intäkterna.

I de flesta fall är påverkan envägsriktad. Dock kan man, enligt Respondent 3, tänka sig en tvåvägsriktad verkan där ökad konkurrens skulle kunna leda till lägre intäkter, vilket i sin tur skulle innebära att man var tvungen att sänka priserna för att behålla sina intäkter. Inte heller krävs det några andra faktorer för att priset skall ha påverkan på intäkterna, utan förändringar i priset allt annat lika, ger genomslag på intäkterna. Detta innebär en additiv påverkan. Priset påverkar intäkterna direkt, men även via kundtillfredsställelse och varumärke.



### 4.2.3 Medarbetartillfredsställelse

När medarbetartillfredsställelsen kommer på tal och dess påverkan på intäkterna inleder Respondent 2 med att säga "Jag vet att [medarbetartillfredsställelsen] påverkar en hel del". Gekås genomför varje år attitydundersökningar bland såväl personalen som kunderna och för att verkligen få en sann bild av hur kunderna upplever sitt besök gör man undersökningarna under de allra svåraste förhållandena. Detta innebär dagar då det är svårt att få parkering, svårt att hitta lediga kundvagnar, man får köa för att komma åt provrummen, det tar timmar att komma igenom kassaköerna, man blir påkörd av andra kundvagnar för att det trångt och så vidare. I en 60 frågor lång enkät som genomförs under dessa välbesökta och stundtals påfrestande dagar finns en avdelning som handlar om hur man blir bemött av personalen och kvaliteten på bemötandet. Vid första mätningen som genomfördes fick personalens bemötande 3,2 på en skala där 5 är högst. Vid senaste mätningen hade detta betyg ökat till 3,8. Samtidigt genomfördes interna mätningar om medarbetartillfredsställelsen och där såg man en liknande ökning, vilket man menar visar på en positiv korrelation, där alltså medarbetartillfredsställelsen påverkar kundtillfredsställelsen.

Beträffande kunskapen hos medarbetarna är det viktigt att de kan sina respektive områden. De måste ha kunskaper som matchar deras arbetsuppgifter och kompetenskraven för respektive position. Till exempel så är det viktigt att kunden får träffa en vänlig medarbetare i kassan som gärna får avsluta samtalet med ett leende, och på så sätt blir kundens sista upplevelse positiv. Därför bör en medarbetare med hög social kompetens sitta på denna post. Även Respondent 3 och Respondent 5 uttrycker vikten av medarbetarnas sociala förmåga som en starkt bidragande orsak till högre intäkter, som de tror borde kunna härledas till graden av medarbetartillfredsställelsen. Respondent 4 menar att Gekås satsar på personalen och till och med lite extra på arbetsledarna som får en hel del vidareutbildning. Även personer ur ledningsgruppen får utbildning, nu senast deltog en grupp i en utbildning på IHM. Respondenten förtydligar att en utbildad och duktig personal inte skall ses som något nödvändigt ont, utan faktiskt genererar positiva effekter för företaget genom att personalen mår bättre och presterar mer om de känner att företaget satsar på dem.



De säger sig finna ett klart samband mellan medarbetartillfredsställelse och intäkter, dock indirekt via kundtillfredsställelse. Respondent 2 nämner även en tvåvägspåverkan mellan medarbetartillfredsställelse och kundtillfredsställelse, detta då nöjda kunder har en positiv inverkan på personalen.

En av respondenterna nämner att ett starkt argument till att medarbetartillfredsställelsen är relativt hög hos Gekås, är deras familjära och öppna attityd inom företaget. Alla medarbetare, oavsett position, skall få framföra sina åsikter som medför att chefer får ta del av idéer och inspiration som på andra företag aldrig skulle komma fram. På samma sätt som åsikter får framföras så är det lika viktigt när problem uppstår, att på ett tidigt stadium belysa problemet så att det kan lösas på ett snabbt och smidigt sätt. Till sist avslutar Respondent 2 med att berätta att de hittat sambandet att medarbetartillfredsställelse indirekt påverkar intäkterna via varumärket Gekås – detta då medarbetarna till största del står för Gekås och dess värderingar.

#### **4.2.4 Sortimentetsbredd**

Det är stor skillnad på Gekås förr och idag, från att tidigare mestadels tagit in billiga restpartier från underleverantörer till att idag satsa på både sortimentsbredd och -djup. Priset är av respondenterna konstaterat av stor vikt, men de bekräftar även att sortimentet idag har blivit en viktig hörnsten i arbetet med att öka intäkterna.

Respondent 1 nämner vikten av att Gekås måste erbjuda rätt varor till kund, för vad som tidigare kunde ”styras” av företaget (läs: vad som köptes in såldes) har nu blivit en fråga om vad kunden vill ha och vad de är villiga att betala för. Därför anser respondenten att det är av största vikt för företaget att erbjuda rätt varor vilket ger en positiv relation mellan sortimentsbredd och intäkter. Negativa aspekter att tänka på är att vid ett för stort produktsortiment finns det risk för att butiken blir alldeles för fullpackad vilket kan, enligt Respondent 1, medföra försämrade försäljningsmiljö i butiken. Även problem med ökat varulager får negativa effekter för företaget, dock i form av ökade kostnader.



De flesta respondenterna belyste det faktum att man lockar nya kundgrupper med ökad bredd på sortimentet medan Respondent 1 till och med menade att färre artiklar i butiken kan öka intäkterna. Gekås minskade, för en tid sedan, antalet varor med 30% och ökade samtidigt försäljningen med 24%. Respondent 2 hävdade dock att ökat djup ökade intäkterna såväl omedelbart som med en fördröjd effekt.

Respondenterna 1 och 2 pratar om överraskningsmomentet i form av ett brett sortiment, vilket innebär att kunden kanske hittar ett utbud som överträffar dens förväntning då den inte räknat med att finna just varan den hittade. Detta får då en positiv effekt på intäkterna genom att sortimentsbredden påverkar kundtillfredsställelsen som i sin tur påverkar intäkterna positivt, vilket har en direkt och samtida effekt.

I framtiden är det viktigt att fortsätta arbeta med sortimentet, detta för att stärka varumärket Gekås och på så sätt höjt värde för kunden för att förbättra framtida intäkter. Respondenterna 4 och 5 talar båda om den ökade kundtillströmningen, och i förlängningen de ökade intäkterna, till följd av de båda nya avdelningarna med ridsport och lampor.

Diskussionen som Respondent 5 förde under intervjun handlade mycket om de delar som tidigare diskuterats i detta kapitel. Det nya som uppkom var mer de möjligheter som skapades genom ett nytt produktsortiment. Vid nya produktlanseringar i sortimentet kan nya kundgrupper få nys om Gekås och på så sätt ökar kunderna som innebär att intäkterna ökar. När de nya kunderna väl är på plats tror Respondent 5 att de även köper med varor som de egentligen inte kom dit för att inhandla. Därav ökar intäkterna även med hjälp av merförsäljning.

Enligt Respondent 3 ser Gekås ett samband mellan sortimentsbredd – pris – intäkter. Genom ett brett sortiment kan prisnivåer och skillnader mellan olika produkter generera högre intäkter genom att locka fler kunder till Gekås. Relationen är till viss del fördröjd, då uppgifterna om ett brett sortiment hos Gekås sprids till andra kunder visas ökningen i omsättningen på sikt.





#### 4.2.5 Produktkvalitet

Från att tidigare varit förknippade med låga priser men samtidigt låg kvalitet så har Gekås aktivt arbetat för att få bort denna stämpel. Enligt Respondent 4 är denna stämpel nu borta, åtminstone bland dem som besöker butiken och ser vad Gekås faktiskt erbjuder. Som ovan nämnts så har det tidigare handlat om att det som köpts in, oberoende av kvalitet eller produkt per se, skall säljas till ett lågt pris. Men idag har produktkvaliteten stor betydelse, speciellt om man ser till konfektionssortimentet som måste hålla bra kvalitativ standard men samtidigt vara modeanpassat.

En ökning i produktkvaliteten ger ökade intäkter, säger Respondent 3. Det behöver inte vara så att Gekås har det billigaste priset på en vara, men med en given nivå av kvalitet så skall priset vara det lägsta enligt deras filosofi. Effekten mellan kvalitet och intäkt får en fördröjd effekt då kvaliteten hos en produkt visar sig på sikt för kunden och på så sätt sprider sig uppgifterna bland nuvarande och potentiella kunder. Respondent 3 exemplifierar detta med en kund som köper en t-shirt, vars kvalitet kanske inte visar sig förrän efter en eller två tvättar.

Det finns ett positivt förhållande mellan ökad produktkvalitet och intäkter, men denna relation skulle visa sig indirekt via kundtillfredsställelse som i sin tur skulle ha en viss fördröjning innan det ger utslag i omsättning. Samtidigt diskuterar Respondent 3 fram resonemanget att även en relation mellan kvalitet och intäkter men indirekt via varumärket som en potentiell intäktsökning, vilket då skulle kunna härledas från den stärkta ställning Gekås skulle få om kunder uppfattar företaget som en billig och kvalitativ butik.

#### 4.2.6 Varumärke

Alla respondenterna är helt eniga när det kommer till identiteten Gekås, som i hög utsträckning är känt som Ullared. De imponeras av hur möjligheten till att skapa Sveriges enskilt största butik (mätt i omsättning) utifrån enbart mun-till-mun-marknadsföring. Som Respondent 5 uttrycker det när författarna bad respondenten rangordna intäktsdrivarna och "varumärket" hamnade på sista plats: "Alla dessa drivare leder till varumärket i sig, utan de andra variablerna och några till hade vi aldrig kunnat skapa det starka varumärke vi har idag."



Den relation som diskuterades flitigast under intervjuerna, och som alla respondenter nämnde, var hur viktigt det är för Gekås att varje kund får en positiv upplevelse. Det är genom kundtillfredsställelsen som Gekås varumärke kan stärkas och genom varumärket kan intäkterna öka. Relationen sker både omedelbart samt med fördröjning. Respondent 2 sa att ”en nöjd kund ger 10 nya och en missnöjd kund berättar det för 30 stycken”, vilket visar på betydelsen av kundtillfredsställelse för att bygga varumärket.

Respondent 1 anser att varumärket är viktigt för: ”vem skulle annars åka ut i skogen för att handla?”<sup>12</sup> Att då kunna leverera de förväntningar som kunden tagit med sig till besöket är det viktigaste, vilket till största del brukar handla om priset, för att kunna upprätthålla det varumärke som Gekås idag står för.

Vidare diskuteras media och dess betydelse för varumärket, att få den publicitet som Gekås har fått under åren utan att betala för det har självklart varit en bidragande orsak till dagen varumärke och vad det står för. En klassisk ”snackis” blev det uttalande som Gekås VD Boris Lennerhov gjorde i P4s lokalradio den 19 juli 2007 där han bad folk att inte åka till Ullared eftersom det var fullt på Gekås med långa bilköer in till samhället från alla fyra väderstreck.

I hög utsträckning är Ullared varumärket, och inte enbart Gekås erkänner Respondent 2. Detta är en anledning till att planerna på att etablera nya butiker i andra orter gjort det till något som företaget inte vill utföra, men det är även för att de inte tror sig kunna driva två separata butiker till 100 procent som skulle krävas. Genom de skrivelser som pågick när Gekås förra ägare och tillika grundare, Göran Karlsson, öppnade Ullared2.se gav det Gekås en stor del badwill som var svår att tvätta bort, trots att företagen inte hade något gemensamt. Att värna om sitt varumärke är viktigt för att kunna upprätthålla en god lönsamhet med stadigt ökande intäkter, annars tror respondenten att det skulle få negativa konsekvenser för omsättningen.

---

<sup>12</sup> Ullared ligger i Hallands inland, cirka tre mil öster om de båda kuststäderna Falkenberg och Varberg, samt cirka en och en halv mil väster om den Småländska gränsen.



#### 4.2.7 Stordriftsfördelar

Gekås affärsidé bygger i hög utsträckning på höga volymer som säljer till ett lågt pris – kort och gått menat att intäkter uppkommer utefter volym som Respondent 3 uttrycker det. Genom stora inköp kan Gekås pressa inköpspriserna men samtidigt vill man behålla små marginaler så att försäljningspriserna kan vara fortsatt låga. Detta ger relationen stordriftsfördelar – pris – intäkt med en samtida effekt på intäkten. Ett annat exempel som Respondent 4 belyser är att de inte bara utnyttjar Gekås stora inköpsmöjligheter utan även möjligheten att genom sitt varumärke köpa in artiklar som kanske är utgående i ett sortiment och kan då köpas in till mycket lågt pris. Detta ger då förhållandet varumärke – stordriftsfördelar – intäkter, som kan ha positiv effekt på intäkterna.

Respondent 1 anser att det borde finnas möjlighet till en typ av stordriftsfördel att slå samman avdelningar för att på så sätt ta hjälp av varandras kunskap inom olika områden och även förbättra exponering av varor som annars exponeras var för sig. Denna exponering skulle ge merintäkter i form av exempelvis impulsköp, vilket då ökar intäkterna generellt.

#### 4.3 Nya intäktsdrivare

Under intervjuerna lyfte respondenterna fram ett par variabler som driver intäkterna vilka författarna tidigare inte stött på i litteraturen. Författarna har valt att belysa två variabler som varit utmärkande och omnämnda av flera respondenter, vilka författarna valt att kalla *inre butiksmiljö* och *yttre butiksmiljö*.

Ett ytterligare begrepp som förekom i flera diskussioner var även *upplevelse*. Begreppet är centralt för Gekås då det nämndes på ett eller annat sätt av samtliga respondenterna. Eftersom Gekås kunder i genomsnitt åker nästan 20 mil enkel väg för att handla, enligt Respondent 3, så krävs ofta något mer än bara shoppingen. Det ska vara en upplevelse att åka till Ullared och shoppa på Gekås. Författarna anser dock att begreppet upplevelse kan innefattas – eller kanske till och med sammanfattas - i inre och yttre butiksmiljö. Intäktsdrivaren kundtillfredsställelse utgör också delar av upplevelsen.



### 4.3.1 Inre butiksmiljö

Respondent 1 hävdar att miljön är viktig och menar att Gekås ibland gör det tufft för kunden att vara där genom att det är för trångt i butiken. Hade det varit mer tillgängligt, det vill säga enklare att handla, så hade kunderna i förlängningen också handlat för mer. Respondenten menar till och med att en del kunder ser plågade ut, speciellt män. ”Det skall vara [roligt] att åka hit” fortsätter respondenten.

Även Respondent 2 instämmer och poängterar trängseln och luften inne i butiken. För att förbättra luften har Gekås nyligen installerat ett nytt luftkonditioneringsystem som ska bidra till ökad trivsel. Respondent 5 talar likaså om utrymmet och menar att det är viktigt att kunderna kan röra sig smidigt i butiken. Det får inte kännas trångt och det måste finnas tydlig skyltning om var olika varor finns. Eftersom många kunder spenderar flera timmar i butiken har Gekås också satsat på att bygga ett antal pausutrymmen i butiken och fler kundtoaletter, allt för att det ska kännas bättre att vara i butiken, vilket även Respondent 1 instämmer i.

Två för Gekås centrala begrepp, som per definition tillsammans utgör intäkterna, är *antal kunder* och *snittköp per kund*. Man jobbar mycket med dessa begrepp och Respondent 4 menar att snittköpet per kund blir lägre om kunderna upplever butiken som trång, varpå respondenten samtidigt bestämt hävdar att det finns ett positivt samband mellan inre butiksmiljö och intäkter vilken har en såväl samtida som fördröjd effekt. Effekterna är till viss del direkta, men primärt indirekta via kundtillfredsställelse.

För en tid sedan anskaffade Gekås nya kundvagnar och bytte ut alla gamla. Syftet var tvåfald. De anskaffade kundvagnar som minimerar obehaget för kunderna om de blir påkörda bakifrån av en kundvagn. Detta genom att delen som varorna ligger i sticker ut längre fram än basen som hjulen sitter på, vilket innebär att kunderna numera blir påkörd på rumpan istället för som tidigare på hälsenan som var betydligt mer smärtsamt. Det andra syftet var att anskaffa större kundvagnar, där ”nätkorgen” som varorna ligger i är större än tidigare. Detta har enligt både Respondenterna 1 och 5 ökat snittköpet per kund.



Respondent 5 tar den inre butiksmiljön till ytterligare en dimension och talar om säkerhet och menar att kunden måste kunna känna trygghet ifall något skulle hända. Att kunden känner sig trygg bidrar positivt till den samlade upplevelsen. Skulle kunderna inte känna sig tillfreds inne i butiken skapar detta badwill och skadar varumärket, vilket innebär att den inre butiksmiljön även har effekter på intäkterna indirekt via varumärket.

#### 4.3.2 Yttre butiksmiljö

Det är inte bara inne i butiken som kunden måste trivas, även utanför butiken finns aspekter som påverkar upplevelsen. Just upplevelsen är något som respondenterna återkommer till när yttre butiksmiljö diskuteras.

Respondent 1 talade om betydelsen av satsningarna på campingen och stugbyn (fortsättningsvis sammanfattat som "campingen") som Gekås sedan ett antal år tillbaka äger, vilken ligger i nära anslutning till butiken. Campingen höjer värdet för kunderna genom att de får en upplevelse av att åka till Ullared och samtidigt kan stanna längre, vilket i förlängning innebär att de kan handla mer. Campingen har även blivit en kundgenerator menar Respondent 5 och talar om ökat antal kunder som besöker Gekås. Vidare har även satsningen på ett motormuseum, också detta i nära anslutning till butiken, ökat kundantalet. Detta inte minst för att göra besöket till Gekås mer attraktivt för männen.

En aspekt som flera av respondenterna påpekar är parkeringsplatsen och trafiksituationen. Att det finns plats att parkera bilen och därifrån kunna nå varuhuset är viktigt och något man prioriterar i planerna för framtiden. Respondent 5 menar till och med att kunderna redan ute på parkeringsplatsen efter besöket i butiken har bestämt sig om de skall återvända eller inte.

Liksom inre butiksmiljö har yttre butiksmiljö en positiv inverkan på intäkterna vilken har en såväl samtida som fördröjd effekt med såväl direkta som indirekta effekter.

Respondent 4 sammanfattar betydelsen av arbetet med såväl inre och yttre butiksmiljö som upplevelsen i allmänhet när den säger att "det skall inte vara ett nödvändigt ont att åka och handla till lågpris, utan det ska vara en rolig happening".



---

## 5 Analys

---

*Analysen är det kapitel som väver samman teori och empiri. Här jämförs de resultat som framkommit vid intervjuerna med den teori som tidigare sammanställts. Författarna sammanfattar vilka likheter och likaledes vilka olikheter som står att finna mellan intervjuobjektens syn och tidigare forskning.*

---

### 5.1 Kundtillfredsställelse

Efter utförd empirisk studie konstaterade författarna att Gekås viktigaste intäktsdrivare var kundtillfredsställelse. Då Gekås använder en stram, näst intill obefintlig, marknadsföringsbudget har "nöjda kunder" kommit att blivit ett viktigt verktyg för att ständigt marknadsföra sig och öka sina intäkter. Genom att uppfylla, eller helst överträffa, kundernas förväntningar skapar Gekås sitt renommé genom sin önskade marknadsföringsmetod – d.v.s. mun-till-mun-marknadsföring. Denna metod har fått starkt stöd från flertalet undersökningar som påvisar att metoden är både effektiv och sprider sig snabbt direkt till nya och befintliga kunder (Chiarelli; 2006). Genom metoden håller företaget nere sina kostnader samtidigt som högre intäkter inbringas (Sernovitz; 2007). Författarna upptäckte under den empiriska studien, att sambandet mellan kundtillfredsställelse och intäkter hade en direkt positiv inverkan på företaget. Det går också att finna ett samband kring det som Asplund och Flemming (2007) diskuterar gällande kundtillfredsställelse, nämligen det som de kallar för emotionellt nöjda kunder. Dessa har Gekås som strategi att finna och hela tiden vårda.

Shields & Shields (2005) menar att relationen intäktsdrivare och intäkter kan bestå av olika egenskaper som påverkar relationen. Flertalet av egenskaperna har författarna stött på under utförandet av den empiriska studien och det som kan härledas från Shields & Shields (2005) undersökning är att Gekås relation mellan kundtillfredsställelse och intäkter är linjär och har en additiv inverkan. Vidare är påverkan såväl samtida som fördröjd.



Som ovan nämnts har sambandet kundtillfredsställelse en positiv värdeinverkan på Gekås intäkter, och som respondenterna uttryckte det är det viktigt att få kunderna nöjda vilket i sin tur gör dem mer benägna att återvända igen och förhoppningsvis fler gånger än tidigare vilket ökar intäkterna för Gekås.

Tidigare forskning (Hallowell, 1996) har visat att kundtillfredsställelsen påverkar kundlojaliteten som i sin tur har en positiv effekt på intäkterna. Trots att ordet *kundlojalitet* inte diskuterades under intervjuerna så berättade Respondent 2 att kommande års mål är att alla som handlat året innan skall återvända samt 500 fler om dagen och att varje kund skall spendera lite mer. Detta uttalande tolkar författarna som att Gekås arbetar med kundlojalitet, fast benämningen enligt dem själva ”smälter” in tillsammans med kundtillfredsställelse. Som diskuterades ovan är kundlojalitet nära förknippat med emotionellt nöjda kunder, vilket alltså stämmer väl överens med Gekås angreppssätt.

Andersson, Cornell och Lehman (1994) kom fram till att en enstaka bra kundupplevelse – en så kallad transaktionsspecifik kundtillfredsställelse – inte hade något större värde för den allmänna kundtillfredsställelsen hos ett visst företag. Däremot menade de att den samlade upplevelsen – den kumulativa kundtillfredsställelsen – var en mer fundamental indikator. Genom att Gekås i så hög utsträckning jobbar med att öka kundtillfredsställelsen och att få varje kund att komma tillbaka antar författarna att Gekås är väl förtroget med vad Andersson, Cornell och Lehman (1994) konstaterade.

Avslutningsvis tar Hüttner upp i sin bok om Income Creation vikten av att skapa intäkter är att alltid ta hand om och utföra ”kundvård”. Detta för att på sikt klara av att behålla kunderna och långsiktigt förbättra intäkterna för företaget.



## 5.2 Pris

Ett lågprisvaruhus viktigaste instrument är oftast priset, vilket stämmer överrens med Gekås verksamhet och deras egna uppfattningar om företaget. Genom låga priser har Gekås över lång tid kunnat bygga upp en butik som gjort sig känd runt om i hela landet. En intressant diskussion fördes med alla respondenterna i form av vilken påverkan priset hade på intäkterna. Svaret på frågan om en prisökning eller prissänkning skulle ge effekt på intäkterna var att båda fallen på sikt skulle ge negativ effekt på intäkterna. Dock skulle exempelvis en prisökning på 5 % få en positiv effekt på intäkterna på kort sikt, men alla respondenter tror att det på längre sikt skulle få negativa konsekvenser i form av minskade intäkter. Detta får enligt teorin, och då främst Miller (2007), inte helt backning då den forskningen har visat att en höjning i form av 1 % på priset genererade 11 % ökning av resultatet (vilket rimligen är synonymt med intäkterna).

Författarna vill dock göra en åtskillnad på vad Gekås hävdar och vad den tidigare forskningen påvisar. Det får antas att man i Shields & Shields (2005) och övrigas forskning utgår från ett allt-annat-lika-läge när man hävdar att ökade försäljningspriser ger ökade intäkter. Inte minst om denna effekt är linjär. Mikroekonomiska läroämnen visar å andra sidan att om utbudet är konstant och priset ökas, så sjunker efterfrågan. Det får förmodas att respondenterna tar hänsyn till förändrad efterfrågan, ökad eller minskad i takt med prishöjningar och prissänkningar, givet de olika prisnivåerna. Givet detta menar alltså respondenterna att den långsiktiga totala intäkten inte skulle bli högre, vare sig vid prishöjningar eller prissänkningar, utan att förändringen i pris skulle ätas upp av förändringen i efterfrågan.

Enligt respondenterna så är prissättningen A och O för Gekås, och att sätta ett pris utifrån hur Rothschild (2004) diskuterat, nämligen konstanta marginaler oavsett inköpspriser, skulle inte komma på tal hos Gekås då mycket annat måste tas i beräkning. Till exempel nämnde Respondent 3 att det blir lägre marginaler på en vara som direkt från pall körs in i butik, jämfört med en vara som måste packas upp och i någon form bearbetas. Vidare har också konkurrenternas priser stor betydelse. Slutpriset till kunden är det absolut viktigaste, då Gekås måste undvika att kunderna börjar tycka att skillnaden i pris gentemot sin butik hemmavid inte var så stor för att behålla sin konkurrenskraft.





Prissättningen byggs inte utifrån någon avancerad metod, utan branschkunskap och magkänsla avgör. Lazear (1986) bekräftar vikten av erfarenhet för att på bästa sätt hitta företagets prisnivå som passar kunden.

Enligt tidigare teori som författarna funnit är alltså relationen mellan pris och intäkt en envägsrelation som ger en positiv och samtida inverkan. Men den empiriska studien påvisar fler samband samt av annan art. Först och främst en direkt påverkan mellan pris och intäkter, men denna inverkan har en negativ och fördröjd effekt – med undantaget av prishöjningar på kort sikt då sambandet stämmer med vad teorin påvisar.

Avslutningsvis har författarna, via empirin, funnit att priset även påverkar kundtillfredsställelsen som i sin tur påverkar intäkten. Då priset är en starkt bidragande faktor till Gekås framgångar har det av naturliga skäl en inverkan på hur kunden ser och tänker på företaget och då påverkar intäkterna.

### 5.3 Medarbetartillfredsställelse

Genom attitydundersökningar med kunder försöker Gekås att övervaka hur kunderna upplever bemötandet från personalen samtidigt som man undersöker hur hög medarbetartillfredsställelsen är. Eftersom Gekås har påvisat samtida öknings i betyget för personalens bemötande gentemot kunderna och personalens egen tillfredsställelse med sitt jobb, kan Gekås dra slutsatsen att dessa korrelerar. Sambandet bekräftas av Rucci, Kirn & Quinn (1998), att ju högre medarbetartillfredsställelse desto högre kundtillfredsställelse, vilket också ger högre intäkter. Denna uppfattning har alltså även Gekås, vilket Respondent 2 bekräftar. Piper (2006) & Hüttner (1996) menar båda att nöjda medarbetare gör det ”lilla extra” för företaget som på så sätt medför nöjda kunder och ökade intäkter. Detta påpekas även av respondenterna att det gäller att nogsamt ta reda på medarbetarens kompetens samt att som chef sätta medarbetaren på den plats han eller hon gör mest nytta givet sin kompetens, vilket då genererar i ökad trivsel.



Även det som Jenkins (2004) trycker på om en ”öppen och familjär” stämning inom företag ger en fördel när problem uppstår. Detta är något som en av respondenterna pratade om som en styrka hos Gekås, att man lyssnar på medarbetarnas åsikter vilket respondenterna tror skapar en högre tillfredsställelse bland medarbetarna. Respondent 4 menade vidare att den platta och enkla organisation de har är en stor styrka.

Banker, Chung och Cunningham (2000) har kunnat påvisa ett direkt samband mellan medarbetartillfredsställelse och intäkter, vilket författarnas empiriska studie också fann. Dock sker också en påverkan på intäkterna indirekt via kundtillfredsställelse. En av respondenterna nämner en tvåvägspåverkan mellan kundtillfredsställelse och medarbetartillfredsställelse, där en nöjd kund även kan påverka en medarbetare på ett positivt sätt.

#### **5.4 Sortimentbredd**

Det har kommit att bli en av hörnstenarna för Gekås att inte enbart erbjuda låga priser utan även både en bredd och ett djup på sitt sortiment. Dale (1995) beskriver sortimentsbredden som en konkurrensfördel där man istället för att gå runt i flertalet butiker kan utföra hela sitt inköpsbehov på ett och samma ställe. Detta är något som Gekås idag kan erbjuda, från att tidigare mest handlat om konfektion till att idag erbjuda allt från TV-apparater till ridsportutrustning till chips och läsk. Allt till ett lågt pris. Men det är inte enbart ett brett sortiment som är viktigt, utan enligt Respondent 1 är det viktigare att rätt varor kan erbjudas för att hitta nya intäktskällor. Vid ett brett sortiment kan samtidigt problemen med för stora lager uppstå, där stora kostnader avskräcker möjligheten till ökade intäkter. Möjligheterna till ökade intäkter är även något som Kent (1986) belyser i sin forskning genom att välja rätt produktmix. Detta medför en direkt relation mellan sortimentsbredd och intäkter, som enligt respondenterna har en direkt och fördröjd effekt på intäkterna. Den direkta effekten uppstår då överraskningsmomentet av att en viss vara finns i butiken och på så sätt inhandlas av kund som kunden i fråga egentligen inte kom dit för att inhandla, men även en fördröjd effekt då kunden sprider informationen vidare att någon ny produkt finns i butiken och på så sätt skapar intresse bland andra nuvarande och potentiella kunder. Två nya sortiment som Gekås nyligen infört är en ridsportavdelning och en lampavdelning, vilka både Respondent 4 och 5 menar har ökat antalet kunder och även intäkterna.



Effekten kan även vara indirekt då sortimentsbredden har en positiv påverkan på kundtillfredsställelsen som i sin tur påverkar intäkterna positivt.

Den empiriska studien visar även ett samband som författarna inte lyckats finna i tidigare forskning, vilket är att sortimentsbredden även påverkar priset positivt som i sin tur påverkar intäkterna. Detta antagande från Respondent 3 är intressant. Respondenten resonerade att ett bredare sortiment genererar fler kunder och att en ökad efterfrågan innebär att man kan höja priserna vilket i sin tur leder till ökade intäkter. Respondenten antog dock att effekten (läs: möjligheten att höja priset) skulle vara avtagande.

Trots att resonemanget går stick i stäv med hur alla respondenter resonerade kring intäktsdrivaren pris är tanken intressant.

Kent (1996) talar om produktmix, vilket handlar om både djupet och bredden på sortimentet. Författarna till föreliggande uppsats anser att det finns skäl att belysa att såväl sortimentsbredd som sortimentsdjup diskuterades med flera av respondenterna, då dessa är nära relaterade. Att utöka bredden lockar som tidigare belysts nya kundgrupper, medan ett utökat djup tillfredsställer behoven i större grad hos varje grupp.

Medan de flesta respondenterna belyste det faktum att man lockar nya kundgrupper med ökad bredd på sortimentet så talade Respondent 1 om att färre artiklar i butiken ökar intäkterna. Respondenten berättade om ett exempel när Gekås minskade antalet varor med 30% och samtidigt ökade försäljningen med 24%. Förklaringen till detta är att man samtidigt som man minskade antalet varor också ökade framkomligheten i butiken och att kunderna på sätt trivdes bättre i butiken och gick omkring bland fler varor under längre tid. Respondent 2 å andra sidan menade att djupet, precis som sortimentet ökade intäkterna såväl omedelbart som med en fördröjd effekt.

Paradoxen i de båda respondenternas svar verkar ligga i att man har en begränsad butiksyta som skall fyllas till lagom grad med såväl olika varugrupper som olika modeller och storlekar av samma varor. Och det är än en gång vad Kent (1996) talar om, nämligen den stora utmaning som det innebär att välja rätt produktmix.



## 5.5 Produktkvalitet

Som tidigare nämnts har kvaliteten de senaste 15 åren varit i fokus för Gekås, vilket enligt respondenterna varit en förutsättning då kunskap och krav på mode blivit större och viktigare för kunden. Tidigare forskning visar att förbättrad kvalitet har en positiv effekt på intäkter, bland annat på grund av bättre ställning gentemot konkurrenter (Babakus, Bienstock & Van Scotter, 2004). Detta är även något som bekräftas av Respondent 3 som säger sig se ett samband mellan produktkvalitet och intäkter, dock med en viss fördröjd effekt då kunden inte alltid ser och känner kvaliteten direkt utan resultatet visar sig efter ett tag. Likaledes instämde respondenten i det som Nagar & Rajan (2001) tar upp i sin forskning, nämligen att en försämrad produktkvalitet ger en negativ effekt på intäkterna. Denna effekt uppkommer med viss fördröjning och har även en indirekt effekt via kundtillfredsställelsen. Respondent 3 menade vidare att effekterna av försämrad produktkvalitet med största sannolikhet skulle visa sig snabbare än effekterna av en höjd produktkvalitet.

Resonemanget kan jämföras med Kotler & Armstrong (2003) som hävdar att man i genomsnitt berättar om en positiv upplevelse för tre personer medan elva personer får veta om man haft en dålig upplevelse. Just detta resonemang förde även Respondent 2 som sa att "en nöjd kund ger 10 nya och en missnöjd kund berättar det för 30 stycken". Även om antalen inte är desamma så är relationen i hur många man delar med sig av sina erfarenheter till densamma. Kommentaren från respondenten åsyftar med stor sannolikhet till alla de aspekter som påverkar kundtillfredsställelsen och i förlängningen kan det också visa på en koppling mellan produktkvalitet och kundtillfredsställelsens betydelse.

Gekås arbetar i stor utsträckning på det sätt som Hüttner (1996) beskriver som att skapa högre värde åt kund, vilket de gör genom att idag erbjuda kunden ett produktsortiment som innehåller kvalitativa produkter. Även om Gekås strävar efter att hela tiden erbjuda kunden ett lågt pris går det inte att göra det på bekostnad av hög kvalitet. Men som Respondent 3 uttryckte det så behöver Gekås inte vara billigast på allt bara de är billigast på produkten relativt dess kvalitet. På så sätt ser vi den direkta relationen mellan produktkvalitet och intäkter, som är positiv och med en viss fördröjning.



## 5.6 Varumärke

Varumärket är till för att skapa en identitet (Lindvall, 2007) och på så sätt få folk att förknippa varumärket med något som i sin tur genererar intäkter åt företaget. Gekås vill skapa ett värde för kund genom att varje kund skall känna en positiv upplevelse efter varje besök och på detta sätt skall intäkterna öka. Det är också därför som flera av respondenterna säger att det är genom kundtillfredsställelsen som Gekås varumärke kan stärkas och genom varumärket som sedan intäkterna kan öka. Denna relation har positiv effekt, både direkt och med fördröjning.

Enligt Hadley (2006) & Hüttner (1996) finns det ett klart samband mellan ett starkt varumärke och en ökning av intäkter. Denna relation har även påvisats av bland andra Respondent 1 som annars anser det omöjligt för ett företag att locka kunder att ta sig ”ut i skogen” för att handla. Om inte varumärket varit så starkt tror respondenten inte att intäkterna skulle vara lika höga. Varumärket Gekås relateras till en viss kvalitet och ett visst pris vilket gör att konceptet är svårt att kopiera vilket i sin tur medför högre intäkter för Gekås, enligt teorier presenterade av Kotler & Gertner (2002).

Under intervjuerna kom det fram att Gekås i dagsläget inte ser en expansion till två butiker som en möjlighet då rädsla för att det inte kommer att vara möjligt att sköta två butiker på samma sätt som när man kan koncentrera sig på en. Gekås vill göra allt till 100% enligt Respondent 2 och går inte det så låter de hellre bli. Dock var det en av respondenterna som menade att en ytterligare butik skulle vara ett naturligt steg då fysiska begränsningar gör att det börjar bli svårt att ta emot mer folk i en enda butik.

Som tidigare nämnts bygger Gekås sin verksamhet på nöjda kunder och då mun-till-mun-markandsföring. Detta behandlas i teorin, och då bland annat av Sernovitz (2007) som menar att uppbyggande av varumärket på sikt genererar högre intäkter. Då marknadsföringen av Gekås sker genom att potentiella kunder lyssnar på bekanta och familj på detta sätt anser kunden att informationen är mer trovärdig. Vidare är trovärdigheten viktig och ökar möjligheten till fler kunder. (Fombrun & van Riel, 2004)



Gekås har genom lansering av produkter med sitt eget varumärke försökt skapa en produktserie som kunden skall förknippa med kvalitet till bra pris för att förbättra relation mellan kund och företaget. Respondent 5 påtalar att de ska bli 1% på bättre på 100 saker och inte 100% bättre på en sak, och genom detta överträffa kundernas förväntningar. Endast då kan man behålla värdet i varumärket och fortsätta generera intäkter. Detta koncept har uppenbarligen fått gehör bland de anställda då samma sak påpekades av flera respondenter.

Frågan är om varumärkets värde ligger i namnet Gekås eller om det ligger i ortsnamnet Ullared. I hög utsträckning är Ullared varumärket, och inte enbart Gekås erkänner Respondent 2. Detta märktes när Ullared2.se öppnades och inte levererade samma värde som Gekås, varpå det skapades mycket badwill för Gekås. Företaget heter dock som bekant idag *Gekås i Ullared AB*.

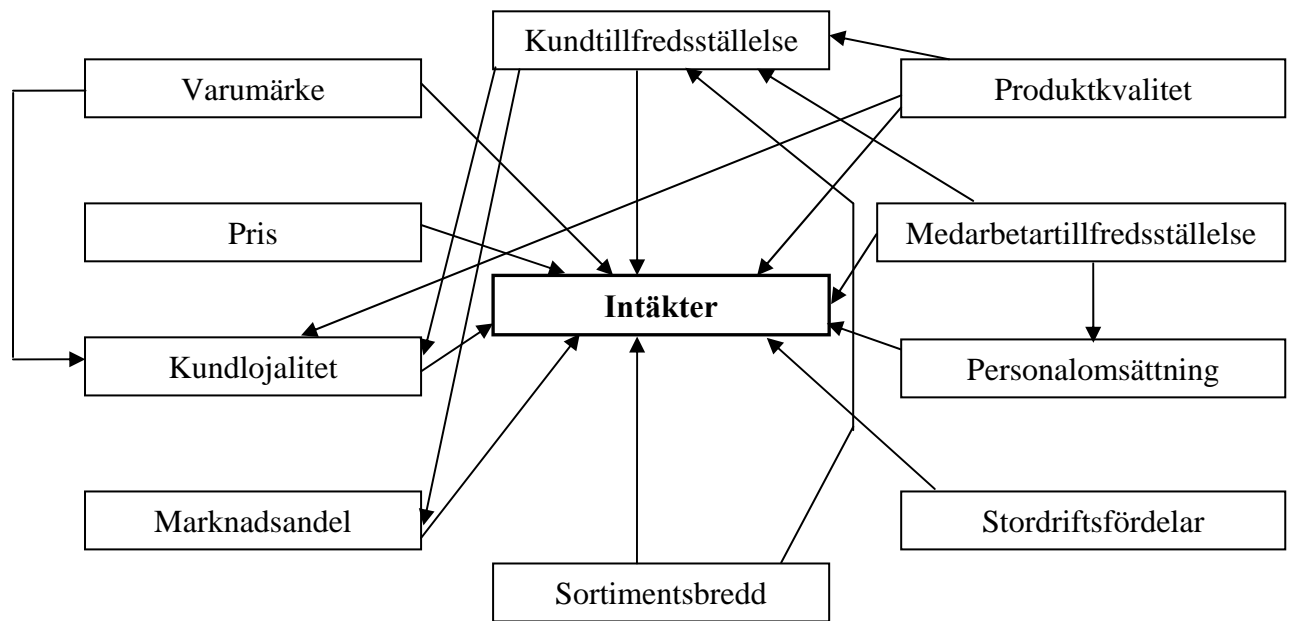
## 5.7 Stordriftsfördelar

För att kunna erbjuda kunderna ett lågt pris måste Gekås arbeta med att köpa in till ett lågt pris. Enligt Respondent 3 arbetar Gekås med att behålla små marginaler och istället sälja på volym. Andra sätt är ett litet lager, vilket gör att nästan allt som beställs går direkt in på golvet för försäljning. Stordriftsfördelarna ger då möjligheter till bättre pris som i sin tur direkt påverkar intäkterna positivt. Här skall dock nämnas att stor del av de fördelar Gekås har genom att vara en stor butik påverkar kostnaderna mer än intäkter, vilket även bekräftas av respondenterna.

Den tidigare teori författarna har stött på visar att kompetens och kunskap kan ge synergier till företag vid uppköp och fusioner, men detta är inte något Gekås får användning av då de inte anskaffar nya företag. Dock skall det nämnas att Respondent 1 nämnde att det kan finnas stordriftsfördelar i form av sammanslagning av avdelningar, detta för att då öka intäkterna genom att kunna exponera varor tillsammans. Författarna anser att stordriftsfördelarnas effekter på intäkterna lätt flyter ihop med andra variabler, så som produktplacering, sortimentsbredd, sortimentsdjup och så vidare.

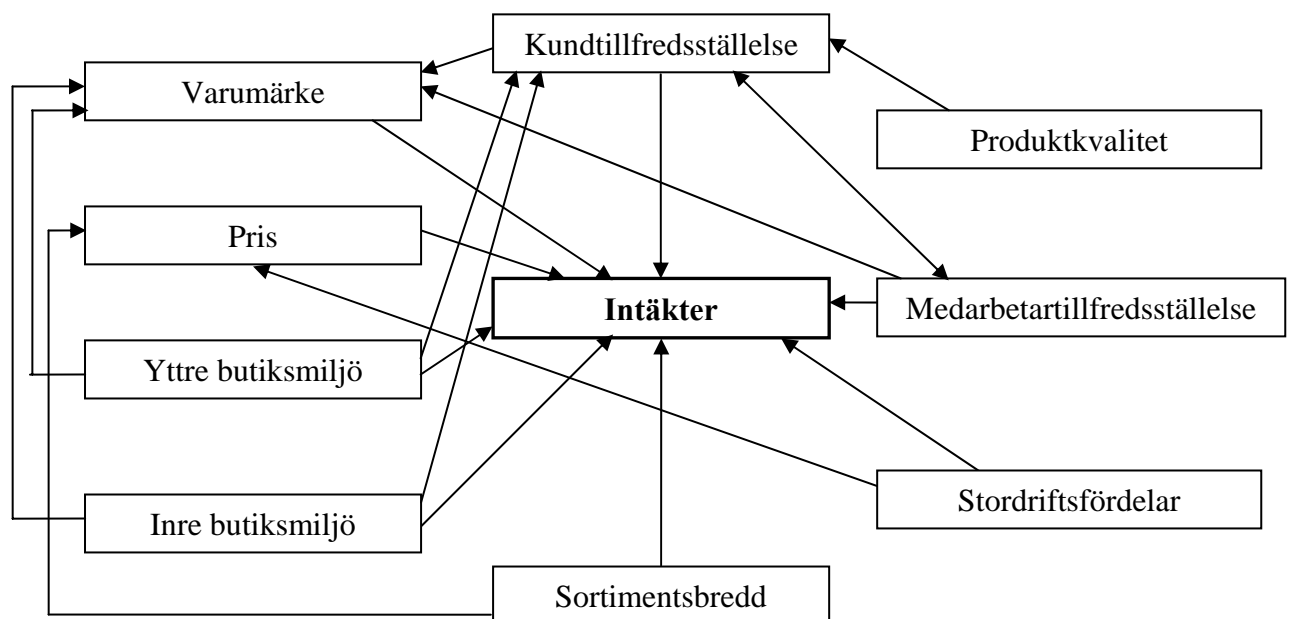
## 5.8 Grafisk sammanställning

Nedan följer en presentation av intäktsdrivarnas betydelse för intäkterna. Den första figuren summerar teoridelen medan den andra figuren summerar empiridelen.



Alla pilar har värdet +

Figur 5.1



Alla pilar har värdet + utom pris mot intäkter som har både + och -

Figur 5.2



---

## 6 Slutsatser

---

*I uppsatsens sista kapitel sammanfattar författarna till föreliggande uppsats vad de kommit fram till och vilka slutsatser som kan dras av det.*

---

Föreliggande uppsats har sökt svaret på vilka faktorer som driver intäkterna på Gekås i Ullared AB samt vilka dessa faktorerers egenskaper är. För att uppgiften skulle vara hanterbar gjordes vissa restriktioner, nämligen att författarna valde ut sex tidigare kända intäktsdrivare samt ytterligare en som framkommit vid en tidigare uppsats och valde att fokusera på dessa. Därtill gick författarna in med ett öppet sinne för att kunna identifiera eventuella intäktsdrivare som inte varit belysta i tidigare forskning.

Vad gäller de sju intäktsdrivare som valdes ut, nämligen pris, produktkvalitet, stordriftsfördelar, varumärke, sortimentsbredd, kundtillfredsställelse och medarbetartillfredsställelse, upptäcktes inga större paradoxer jämfört med tidigare forskning, vilket man får en kort överblick över i de figurer som sammanställer den tidigare forskningen (i figur 5.1) och den empiriska studien (i figur 5.2). Generellt påtalade intervjuobjekten fler samband än de som tidigare varit belagda och med ett undantag stämde all värdeinverkan med tidigare forskning. Det undantaget är pris, där samtliga respondenter menade att såväl en ökning som en minskning av priset skulle få en negativ effekt på intäkterna. Då man i tidigare forskning menat att detta förhållande är linjärt och positivt måste man anta att det är en synnerligen förenkling, där en faktor ökad pris ger samma faktor ökad intäkt, endast gäller om allt annat är lika. I ett sådant resonemang kan inte hänsyn ha tagits till ökad eller minskad efterfrågan givet olika prisnivåer, vilket markandsekonomin gör i Gekås fall. Intressant är att sambandet mellan priset och intäkten enligt Gekås liknar en andragsradsekvation, där Gekås ligger på den absoluta toppen av den kurvan enligt respondenterna.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Beroende på hur man utformar en sådan andragsradsekvation kan det vara toppen eller botten av grafen som förklarar det givna läge som åsyftas.





Under intervjuerna med respondenterna framkom några nya faktorer som påverkar intäkterna, antingen direkt eller indirekt. Ett återkommande begrepp var upplevelse. ”Det skall inte vara ett nödvändigt ont att åka och handla till lågpris, utan det ska vara en rolig happening”, som Respondent 4 uttryckte det. I samband med detta talade respondenterna mycket om, vad författarna summerade som *inre butiksmiljö* och *yttre butiksmiljö*. Dessa begrepp får anse klassas som intäktsdrivare, då författarna anammade Horngren, Datar och Fosters (2006) definition vilken är ”en variabel som påverkar intäkter”.

Dessa båda nyfunna intäktsdrivare har, enligt respondenterna, en positiv inverkan på intäkterna, såväl direkt som indirekt via kundtillfredsställelse och varumärke. Effekterna bedömdes vara både samtida men även med viss fördröjning, primärt i det fall på inverkan gick via varumärket. Värt att nämna är att Nissen, Ståhl och Ståhles (2006) i sin uppsats inte heller funnit dessa samband.

En annan betraktelse som är värd att nämna är att resultaten i föreliggande uppsats med största sannolikt har låg extern validitet – så kallad överförbarhet. För att bedöma huruvida samband som framkommit i föreliggande uppsats, eller andra kvalitativa undersökningar, även gäller för en större grupp krävs kompletterande kvantitativ analys. Flera av respondenterna uttryckte svårigheter i att bedöma intäktsdrivarnas egenskaper. Medan respondenterna var relativt säkra i sina bedömningar av värdeinverkningarna så hade de svårare att bedöma orsakssamband och varaktighet. Som Respondent 3 uttryckte det så är det väldigt svårt att isolera enskilda händelsers effekter och göra riktiga bedömningar utifrån det, då andra variabler också förändras samtidigt.

Syftet med föreliggande uppsats var inte att säkerställa tidigare funna samband eller säkerställa nya intäktsdrivares olika egenskaper, utan att testa om tidigare forskning är på rätt spår och med öppet sinne undersöka om det eventuellt finns några nya samband som inte tidigare upptäckts. Dessa eventuella nya samband var författarna väl medvetna om inte skulle kunna generaliseras till att gälla en större grupp, utan snarare ge uppslag för vidare forskning och ge bakgrund för att kvantitativt testa olika samband. Detta är också det förslag författarna till föreliggande uppsats lämnar för dem som önskar ytterligare fördjupa sig inom ämnet intäktsdrivare.



## 7 Referenser

---

*Inte bara är det olagligt att använda andras material utan att ange källan – det klassas även som fusk inom högskolor och universitet. Oetiskt och moraliskt förkastligt skulle forskningsvärlden säga. Därför, sist men inte minst, listas nedan all använd litteratur enligt den så kallade Harvardmetoden.*

---

Almqvist R, Backlund A, Johansson U, Skoog M (2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol 19, nr 6, ss 842-857.

Anderson E, Cornell C & Lehmann D (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, vol 58, ss. 53-66.

Asplund J, Fleming J (2007). Customer Satisfaction: A Flawed Measure. *Gallup Management Journal Online*, 13 september 2007. Tillgänglig: <<http://gmj.gallup.com/content/28564/Customer-Satisfaction-Flawed-Measure.aspx>> (Hämtad: 2008-01-08).

Babakus E, Bienstock C & Van Scotter J (2004). Linking Perceived Quality and Customer Satisfaction to Store Traffic and Revenue Growth. *Decision Sciences*, vol 35, nr 4, ss 713-737.

Banker R D, Chang H & Cunningham R (2003). The public accounting industry production function. *Journal of Accounting and Economics*, vol 35, issue 2, ss 255–281.

Bourne M, Franco M, Wilkes M (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*, vol 7, nr 3, ss 15-21.

Chiarelli N (2006). The global rise of word of mouth. *Brand Strategy*, oktober 2006, issue 206, ss 42-43.



- Cooper R, Kaplan R S (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, vol 69, issue 3, ss130-135.
- Dale K (1995). Manufacturing: A wide product range at a low cost. *Industrial Data & Management Systems*, vol 95, nr 4, ss 8-11.
- Epstein M J, Westbrook R A (2001). Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making. *MIT Sloan Management Review*, vol 42, nr 3, ss 39-49.
- Fombrun C & van Riel B.M. (2004). *Fame & Fortune: how successful companies build winning reputations*. Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., USA.
- Foster G, Gupta M & Sjoblom L (1996). Customer profitability analysis: challenges and new directions. *Journal of Cost Management*, vol 10, ss 5-17.
- Hadley M (2006). Strong brand helps lift profits. *Travel Weekly*, issue 1838, 15 september 2006, s 2.
- Hall R (2007). What Drives Word-of-Mouth Business? *Bank Marketing*, vol 39, issue 8, ss 16-17.
- Hallowell R (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, vol 7, issue 4, ss 27-42.
- Hartman J (2003). *Vetenskapligt tänkande*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Horngren C, Datar M & Foster G (2003). *Cost Accounting*. 11<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., USA
- Hüttner M (1996). *Boken om intäkter: att skapa och styra med "income creation"*. Malmö: Liber-Hermod.



Ittner C D, Larcker E F (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, vol 32, issue 1-3, ss 349-410.

Jacobsen D I (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur AB.

Jenkins T (2004). How do you gauge employee satisfaction at your company? *Rural telecommunications*, vol 23, issue 6, ss 22-27.

Kaplan R S & Bruns W J (1987). *Accounting & Management: field study perspectives*. Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.

Kaplan R S. & Norton D (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, vol 70, issue 1, ss 71-79.

Kent R. A (1986). Towards a Theory of Product Range Policy, *European Journal of Marketing*, vol 20, issue 10, ss 5-17.

Kirn S P, Rucci A J, Quinn R T (1998). The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review*, vol 76, issue 1, ss 82-97.

Koller T (1994). What is value-based management? *The McKinsey Quarterly*, nr 3, ss 87-101.

Kotler P & Gertner P (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Brand Management*, vol 9, nr 4-5, ss 249-161.

Kotler P & Armstrong G (2003). *Principles of Marketing*. 10<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, USA.

Lazear (1986). Retail Pricing and Clearance Sales. *The American Economic Review*, vol 76, issue 1, ss 14-32.



Lindvall P (2007). Det effektiva varumärket: om varumärkets funktioner och degeneration. Kandidatuppsats, Lunds Universitet. Lund.

Luft J & Shields M D (2003). Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society*, vol 28, issues 2-3, ss 169-249.

Miller S (2007). Is the price right? *CMA Management*, vol 81, issue 3, ss 19-20.

Nationalencyklopedin (2008). Tillgänglig: <[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=339571](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=339571)> (Hämtad: 2008-01-09)

Nagar V, Rajan M (2001). The Revenue Implications of Financial and Operational Measures of Product Quality. *The Accounting Review*, vol 76, nr 4, ss 495-513.

Nelson B (2007). Employees Are the Brand. *Corporate Meetings & Incentives*, vol 26, issue 11, s 30.

Nissen P, Ståhl J & Ståhle D (2006). *Intäktsdrivare – en studie inom kläddetaljhandelsbranschen*. Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Göteborg.

Patel R & Davidsson B (1991). *Forskningsmetodikens grunder*. Upplaga 3, Lund: Studentlitteratur AB.

Porter M (1985). *Competitive Advantage*. 1<sup>st</sup> Edition, New York, USA: The Free Press.

Porter M (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, vol 74, issue 6, ss 61-79.

Rappaport A (1986). *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*. New York, USA: The Free Press.



Rotschild M (2004). Price for Profit, Not Margin. *Supply Chain Management*, vol 42, issue 3, May/June 2004, s 36.

Shields F & Shields M (2005). Revenue drivers: Reviewing and extending the accounting literature. *Advances in Management Accounting*, vol 14, ss 33-60.

Sernovitz A (2007). Word of Mouth. *Promo Magazine*, vol 20, issue 6, ss 66-69.

Tsiotsou R (2005). The role of perceived product quality and overall satisfaction on purchase intentions, *International Journal of Consumer Studies*, vol 30, issue 2, ss 207–217.

de Waal A (2005). Forget value-based management and the balanced scorecard! An interview with Professor Ken Merchant. *Management Control & Accounting*, vol 9, nr 2, ss 30-32.



## 8 Bilagor

### 8.1 Bilaga 1: Intervjuguide

Definiera intäktsdrivare: *en variabel som påverkar intäkter.*

Utifrån tidigare forskning har vi valt ett antal intäktsdrivare utefter vilka vi tror är viktiga för Gekås framgång och verksamhet. Dessa är *Kundtillfredsställelse, medarbetartillfredsställelse, pris, produktkvalitet, stordriftsfördelar* och *varumärke*. Utöver dessa sex intäktsdrivare har vi valt att ta upp en intäktsdrivare som framkommit vid en tidigare magisteruppsats om intäktsdrivare, nämligen *sortimentsbredd*.

#### Frågor

- ✓ Hur kommer det sig att en enskild butik kan ha en omsättning på nära 3 miljarder?
- ✓ Vilka variabler påverkar intäkterna? Är någon enskild viktigare än alla andra?
- ✓ Arbetar ni aktivt med dessa intäktsdrivare? Hur?
- ✓ Finns några för Gekås exklusiva intäktsdrivare? Finns något som driver intäkter hos Gekås som inte driver intäkter hos andra företag?
- ✓ Rangordna de intäktsdrivare vi tagit upp efter påverkansstorlek. 7 = viktigast, 1 = minst viktig.
- ✓ Vilka faktorer kommer att vara viktigast i framtiden?

#### Frågor på egenskaperna

*Additivitet* – Påverkar intäktsdrivarens värde intäkterna oberoende av andra faktorer? Tror du intäktsdrivarens påverkan på intäkter blir starkare om den samverkar med en annan intäktsdrivare?

*Linearitet* – Är den relativa ökningen på intäktsdrivaren linjär, kurvlinjär eller intervallisk relativt intäkten?

*Direkthet* – Är det något som bakomliggande påverkar intäktsdrivaren? Påverkar intäktsdrivaren någon annan intäktsdrivare?

*Riktning* – Engångspåverkan eller tvåvägspåverkan? Påverkar förändringar i intäkterna i sin tur någon intäktsdrivare?

*Värdeinverkan* – Vid förändring på intäktsdrivaren, sker då en positiv eller en negativ effekt på intäkten?

*Timing* – Är effekten på intäkten vid förändringar i intäktsdrivaren omedelbar eller fördröjd?

*Varaktighet* – Hur länge visar sig effekten på intäkten vid förändringar i intäktsdrivaren?

#### Kundantal och Spendering

Förklara lite kring resonemanget...

- ✓ Tror du att påverkan på intäktsdrivaren ger en förändring i antalet kunder eller i spendering per kund eller i båda?
- ✓ Kan endera gå upp och endera ner, eller följs de alltid åt?
- ✓ Vilka åtgärder kan man ta för att enbart öka spenderingen per kund och samtidigt inte öka antalet kunder? Vice versa? (Kundvagnar, Öppettider)
- ✓ Arbetar ni enligt detta? Försöker ni styra hur intäkterna ökas genom att få folk att handla mer snarare än att få fler folk till butiken?



## **8.2 Bilaga 2: Respondenter**

Nedan respondenter intervjuades på Gekås under två dagar. Respondenterna står i fallande ordning sorterat på efternamn. Denna ordning är inte att likställa med Respondent 1, Respondent 2, och så vidare, som använts genomgående i uppsatsen, då den senare ordningen är satt efter slumpmässighet för att respondenterna skall vara anonyma.

**Per Andreasson**

Ekonomichef

**Inger Carlsson**

Personalchef

**Martin Henriksson**

Konfektionschef

**Thomas Karlsson** – Delägare

Inköpsansvarig kemitekniskt och livs

**Boris Lennerhov**

VD





### 8.3 Bilaga 3: Figurförteckning

- Figur 3.1 – Sambandet linjär inverkan mellan intäktsdrivare och intäkt
- Figur 3.2 – Sambandet kurvlinjär inverkan mellan intäktsdrivare och intäkt
- Figur 3.3 – Sambandet intervallisk inverkan mellan intäktsdrivare och intäkt
- Figur 3.4 – Värdeinverkan mellan intäktsdrivare och intäkt
- Figur 3.5 – Additivt förhållande mellan intäktsdrivare och intäkt
- Figur 3.6 – Samverkanssambandet direkthet mellan intäktsdrivare och intäkt
- Figur 3.7 – Oberoende variabelinteraktion mellan intäktsdrivare och intäkt
- Figur 3.8 – Moderators inverkan på förhållandet mellan intäktsdrivare och intäkt
- Figur 3.9 – Cyklisk uppreppning av förhållandet mellan intäktsdrivare och intäkt
- Figur 3.10 – Ömsesidigt repetitivt förhållande mellan intäktsdrivare och intäkt
- Figur 3.11 – Kundtillfredsställelsens påverkan på intäkter
- Figur 3.12 – Medarbetartillfredsställelsens påverkan på intäkter
- Figur 3.13 – Prisets påverkan på intäkter
- Figur 3.14 – Produktkvalitetens påverkan på intäkter
- Figur 3.15 – Stordriftsfördelarnas påverkan på intäkter
- Figur 3.16 – Varumärkets påverkan på intäkter
- Figur 3.17 – Sortimentbreddens påverkan på intäkter
- Figur 5.1 – Sammanställning över intäktsdrivares förhållande till intäkterna enligt teorin
- Figur 5.2 – Sammanställning över intäktsdrivares förhållande till intäkterna enligt empirin