



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# **Kunden i centrum**

- En kartläggning av intäktsdrivare  
i anläggningsmaskinsbranschen

Kandidatuppsats i Företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Höstterminen 2007

Handledare: Johan Dergård

Författare:  
Eva Fröven  
Charlotte Svegelius

## *Tack!*

Vi vill här framföra ett tack till de personer som hjälpt oss i vårt arbete med denna uppsats.

Vi vill först tacka våra respondenter på Eliassons maskin AB, Pon Equipment AB och Swecon anläggningsmaskiner AB, som ställt upp med tid för intervjuer.

Ett stort tack även till vår handledare Johan Dergård som hjälpt oss längs vägen med många goda råd och tankar.

Göteborg, januari 2008

Eva Fröven

Charlotte Svegelius

## **Sammanfattning**

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, HT 2007**

**Författare:** Eva Frövé och Charlotte Svegelius

**Handledare:** Johan Dergård

**Titel:** *Kunden i centrum– En kartläggning av intäktsdrivare i anläggningsmaskinbranschen*

**Bakgrund och problem:** Verksamheter möter allt hårdare ekonomiska krav och är under ständig utveckling. Under de senaste årtiondena har samhället gått ifrån stordrift där marknaden erbjöds vad som tillverkades till att bli mer kundorienterat med köparen i centrum. Dagens ekonomistyrning är trots detta fortfarande kostnadsfokuserad, även om det är intäkter som driver företag framåt. När fokus hamnar på kundvärde blir även icke-finansiella mått mer viktiga för verksamheter som är mer effektiva än finansiella prestationsmått för att förutspå framtida prestationer. Eftersom intäkter är ett relativt outforskat område är det intressant att genomföra en studie av intäktsdrivare, som i dagsläget inte är speciellt omskrivet. Få studier har gjorts tidigare och dessa i mer övergripande karaktär av enskilda intäktsdrivare, enbart en studie har varit branschspecifik. Detta leder studien till syftet att:

**Syfte:** *Beskriva och förklara vilka intäktsdrivare som finns i B2B-företag i anläggningsmaskinbranschen och hur de är relaterade till intäkter.*

**Metod:** Uppsatsen är genomförd via en fallstudie av tre utvalda företag inom anläggningsmaskinbranschen. Insamling av empirin har skett genom intervjuer och de företag som behandlas är Eliassons Maskin AB, Pon Equipment AB och Swecon anläggningsmaskiner AB. Utmärkande för branschen är att företagen tillhandahåller både vara, i form av maskiner, samt service genom garantiarbeten och reparationer.

Eftersom tidigare studier har identifierat ett antal intäktsdrivare på branschnivå valdes sex stycken av dessa för att begränsa studien. De utvalda intäktsdrivarna är; *Kundlojalitet, Kundtillfredsställelse, Pris, Produktkvalitet, Produktvarumärke* samt *Medarbetartillfredsställelse*. Ytterligare tre intäktsdrivare identifierades som relevanta vid intervjuerna; *Servicekvalitet, Förtroende samt Sortimentsbredd*.

**Resultat och slutsatser:** De utvalda intäktsdrivarna identifierades som betydande för företagen i relation till intäkter, somliga mer och andra mindre. De mest framträdande intäktsdrivarna för branschen visade sig vara *Servicekvalitet, Medarbetartillfredsställelse samt Lojalitet*. Det framkom även att intäktsdrivarna inverkar och samverkar med varandra i stor utsträckning vid påverkan på intäkterna, vilket antas bero på att det inom branschen är viktigt att skapa goda relationer. Det var på grund av intäktsdrivarnas relationer stundtals svårt att urskilja vad som faktiskt är en separat intäktsdrivare.

**Förslag till fortsatt forskning:** Då det i jämförelse med tidigare studier framkommit att de flesta intäktsdrivare verkar återfinnas överlag, men även som branschspecifika, är det av intresse att fortsätta undersöka ämnet i enskilda branscher och i jämförelse med tidigare studier.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Indelning .....</b>	<b>6</b>
1.1	Bakgrund .....	6
1.2	Problemformulering .....	7
1.3	Syfte .....	8
<b>2</b>	<b>Referensram.....</b>	<b>9</b>
2.1	Litteratursökning .....	9
2.2	Litteraturgranskning .....	9
2.3	Intäktsdrivare och deras relation till intäkter.....	10
2.3.1	<i>De olika analysnivåerna.....</i>	<i>10</i>
2.3.2	<i>Relationsbegrepp.....</i>	<i>11</i>
2.4	Urval av intäktsdrivare .....	12
2.5	De utvalda intäktsdrivarna .....	12
2.5.1	<i>Kundlojalitet.....</i>	<i>12</i>
2.5.2	<i>Kundtillfredsställelse.....</i>	<i>13</i>
2.5.3	<i>Pris.....</i>	<i>14</i>
2.5.4	<i>Produktkvalitet .....</i>	<i>15</i>
2.5.5	<i>Varumärke.....</i>	<i>16</i>
2.5.6	<i>Medarbetartillfredsställelse .....</i>	<i>17</i>
2.6	Orsaks- och relationssamband.....	17
<b>3</b>	<b>Metod.....</b>	<b>19</b>
3.1	Urval.....	19
3.1.1	<i>Urval av Bransch .....</i>	<i>19</i>
3.1.2	<i>Urval av Företag.....</i>	<i>19</i>
3.1.3	<i>Urval av Respondenter.....</i>	<i>19</i>
3.2	Datainsamling.....	20
3.2.1	<i>Primärdata och intervjuteknik .....</i>	<i>20</i>
3.2.2	<i>Sekundärdata.....</i>	<i>21</i>
3.2.3	<i>Analysarbete.....</i>	<i>21</i>
3.3	Uppsatsens trovärdighet .....	21
<b>4</b>	<b>Resultat.....</b>	<b>23</b>
4.1	Resultat Eliassons Maskin AB .....	23
4.1.1	<i>Utvalda intäktsdrivare.....</i>	<i>23</i>
4.1.2	<i>Ytterligare intäktsdrivare .....</i>	<i>25</i>
4.2	Resultat Swecon Anläggningsmaskiner AB .....	26
4.2.1	<i>Utvalda intäktsdrivare.....</i>	<i>26</i>
4.2.2	<i>Ytterligare intäktsdrivare .....</i>	<i>28</i>
4.3	Resultat Pon Equipment AB .....	29
4.3.1	<i>Utvalda intäktsdrivare.....</i>	<i>29</i>
4.3.2	<i>Ytterligare intäktsdrivare .....</i>	<i>31</i>
<b>5</b>	<b>Analys .....</b>	<b>32</b>
5.1	Utvalda intäktsdrivare .....	32
5.2	Ytterligare intäktsdrivare.....	38

<b>6</b>	<b>Slutsatser</b> .....	<b>42</b>
6.1	Sammanfattning av utvalda intäktsdrivare .....	42
6.2	Sammanfattning av identifierade intäktsdrivare .....	43
<b>7</b>	<b>Jämförelse med tidigare studier</b> .....	<b>44</b>
<b>8</b>	<b>Slutdiskussion</b> .....	<b>45</b>
8.1	Förslag till fortsatt forskning.....	45
<b>9</b>	<b>Källförteckning</b> .....	<b>47</b>
<b>10</b>	<b>Bilagor</b> .....	<b>51</b>
10.1	Intervjuunderlag .....	51

# 1 Indelning

Detta kapitel inleds med en bakgrundsbeskrivning för att ge en generell bild av ämnet. Denna leder fram till en problemdiskussion för att sedan mynna i studiens syfte.

## 1.1 Bakgrund

Verksamheter möter allt hårdare ekonomiska villkor och kraven för överlevnad ökar, vilket medför en ökad fokus på styrningen av verksamhetens ekonomi. Ekonomistyrning innebär att hjälpa till i arbetet med att uppnå strategiska mål. Företag planerar, genomför, följer upp, utvärderar och anpassar för att uppnå inte bara finansiella mål som resultat och lönsamhet utan även icke-finansiella, såsom kundlojalitet och kundtillfredsställelse, som på senare tid fått en allt större betydelse. För att ett företag skall kunna arbeta med ekonomistyrning och uppnå mål krävs formella styrmedel som budgetering, men företagen påverkas likaväl utav hur organisationsstrukturen ser ut liksom företagskulturen (Ax et al, 2002).

En ny syn på företagets verksamhet har vuxit fram under de senaste årtiondena och även nya ekonomistyrningsmål. Förr arbetade verksamheter med efterfrågeöverskott och intäkter kom från vad som bjöds ut på marknaden, så kallad "push". Från 70- talet och framåt har utveckling gått mot ett mer kundorienterat samhälle och "pull", köparens marknad där kunden står i centrum. I detta läge är företagets anpassningsförmåga en viktig aspekt, snabbt framåtgående teknik ställer högre krav, samtidigt som konkurrensen har hårdnat och produktlivscyklar blir allt kortare i takt med efterfrågemönster (Ax et al, 2002).

Att sätta kunden i centrum betyder att företag aktivt undersöker vad kunden vill ha, för att sedan utveckla och producera dessa varor och tjänster. Detta för att eftersträva att kundens behov och förväntningar uppfylls (Bergman & Klefsjö, 2001). Ax et al (2002) skriver att vara kundorienterad är att fokusera på kundvärde och kundnytta där målet är att tillfredställa kunden. Företagen går från ett vertikalt mot ett horisontellt läge och för att kunna arbeta mer kundorienterat är det viktigt att kunden genomsyrar hela processen, detta genom en värdekedja av en serie processer och aktiviteter som syftar till att skapa kundvärde och tillfredställa behov. Syftet är att förbättra verksamheten i olika avseende där fokus ligger på att skapa kundvärde och minimera det som inte bidrar till detta. Med detta synsätt kom även ekonomistyrningen att utvecklas med nya metoder och idéer (Ax et al, 2002).

Shields & Shields (2005) tar upp att företags lönsamhetsarbete länge varit fokuserat på kostnadseffektivitet. På senare år har fokus dock flyttats och det har blivit mer och mer vanligt att inrikta sig mot att skapa kundvärde (Ax et al, 2002). De flesta modeller som finns idag är dock fortfarande inriktade på företagets kostnader och vad som driver dem (Shields & Shields, 2005). Ett ökat kundfokus innebär att det blir nödvändigt att använda sig av andra typer av prestationsmått, att gå från finansiella till icke-finansiella, som mäter hur väl företaget agerar med sin omgivning. I många branscher står kunden i fokus och lojalitet kan vara en viktig aspekt för att driva ett företag med god lönsamhet. Det är viktigt att förstå vad kunderna vill ha och att de har valfrihet genom olika alternativ (Jacoby & Kyner, 1973). Ittner och Larcker (1998) visar i en undersökning att relationen mellan kundtillfredsställelse och framtida ekonomiska prestationer generellt är positiv och statistiskt signifikant.

Det är av betydelse för företag att se sambandet mellan kundvärde, pris och kostnader för att veta vad som driver företaget och för att fortsätta vara konkurrensstarkt och skapa

kundfördelar. Även om flertalet modeller har fokus på kunder är det fortfarande stort fokus på kostnader i företaget, samtidigt som det är intäkterna som driver företaget framåt. För att skapa intäkter åt företag krävs en förståelse inom företaget för relationen mellan kostnader för produkter och det värde som skapas åt kunden (McNair et al, 2001).

Intäkter och vinst genereras av kunder och är intressant att diskutera vidare eftersom att det inte är någon större fokus på forskningsområdet i dagsläget.

## 1.2 Problemformulering

Som beskrivits ovan handlar det mesta inom dagens ekonomistyrning om kostnader. Nya modeller arbetas fram och tas i bruk men i saknaden av information kring intäkter, vilket är vad som driver företag framåt och vad som krävs för att utvecklas. Däremot är icke-finansiella mått något som vuxit fram allt starkare för att kunna förutspå framtida prestationer tillsammans med finansiella mått (Ittner & Larcker, 1998). Företag hävdar att kunderna skall vara i fokus och då kan förväntas att även intäkter bör vara i fokus eftersom dessa skapas av kunderna. Företag borde således vara intresserade av hur intäkterna skapas, genom att ta reda på hur kunden upplever företaget och varför de är beredda att betala ett visst pris för en vara i ett läge, men inte i nästa. Det är av yttersta intresse att veta vad som påverkar kunden och hur kunden påverkar företaget.

Då det framkommit i en artikel av Ittner & Larcker (1998) att det finns en positiv relation mellan kundtillfredsställelse och intäkter är det intressant att undersöka de faktorer som driver intäkterna och vi har därför valt denna inriktning inom ekonomistyrning. På grund av den tidigare kostnadsfokuseringen har det gjorts åtskillig forskning mot kostnadsdrivare. Det kan konstateras att kostnader alltid kommer att finnas, det intressanta är snarare vad som skapar och styr intäkterna.

I och med det ökade arbetet mot kunder i företag, har ett intresse skapats för att undersöka hur kunden påverkar intäkterna och om kunden kan påverkas utav de olika intäktsdrivarna. Litteraturgranskningen påvisar att det är lite forskning kring ämnet intäktsdrivare. Forskning har gjorts om intäktsdrivare men då i ett övergripande syfte vilket medför att det är svårt att applicera direkt på företag. Dessa studier behöver brytas ner på bransch, produkt och kundnivå för att kunna utvecklas.

Det är intressant att studera B2B<sup>1</sup> då den tidigare forskning som gjorts på området var inriktad mot konsumentmarknaden. Kan andra typer av intäktsdrivare uppstå när man jämför B2C<sup>2</sup> och B2B? Företag emellan är det viktigare att veta att leveranser kommer att utföras i tid och med utlovad kvalitet och försummelse kan leda till mer drastiska konsekvenser då överenskommelser inte hålls.

Det finns en tidigare branschstudie om intäktsdrivare, som undersöker B2C genom kläddetaljhandeln, vilket bidrar till att vi valt att försöka bredda förståelsen för intäktsdrivare på branschnivå genom att undersöka ytterligare en bransch och den här inom B2B-handeln.

---

<sup>1</sup> Business to Business

<sup>2</sup> Business to Consumers

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att:

*Beskriva och förklara vilka intäktsdrivare som finns i B2B-företag i anläggningsmaskinbranschen och hur de är relaterade till intäkter.*



## 2 Referensram

Referensramen består av fyra olika delar, som inleds med information om hur litteraturen sökts för att sedan följas av en granskning av densamma. Därefter följer en förklaring till intäktsdrivare med olika analysnivåer och relationer, för att avslutas med de utvalda intäktsdrivare som ligger till grund för resultat och analys.

### 2.1 Litteratursökning

Här presenteras de sökord som används vid artikelsökning i Business Source Premier för framtagande av empiri. Sökorden används var för sig och i kombination.

Brand	Price
Cost drivers	Profit
Customer loyalty	Profit driver
Customer satisfaction	Quality
Employee loyalty	Revenue
Employee satisfaction	Revenue drivers

### 2.2 Litteraturgranskning

Det är få tidigare studier genomförda kring intäktsdrivare och ämnet är inte heller speciellt omskrivet i kurslitteraturen som tillhandahålls på kurserna inom företagsekonomi på Handelshögskolan i Göteborg. Intäktsdrivare är likaså utforskat i annan litteratur inom ekonomistyrning som vi tillhandahållits via Göteborgs universitetsbibliotek, men framkommer i vissa fall i samband med kostnadsdrivare och modeller<sup>3</sup> för dessa.

Utbudet i dagsläget är inte stort och det finns många utforskade områden inom ämnet. Det finns ett antal identifierade intäktsdrivare på olika nivåer som produkt-, företags- och branschnivå, men dessa är generella inom varje nivå.

Det är även få artiklar som diskuterar ämnet intäktsdrivare. Den mest övergripande är skriven av Shields & Shields (2005) och beskriver relationen mellan flera olika intäktsdrivare och intäkter, vilken ligger till grund för denna studie. Tre andra artiklar (Mistry 2006; Cone, 2001 & Desai et al, 2001) diskuterar ämnet men då genom en specifik intäktsdrivare i en specifik bransch, vilket gör dem begränsade att använda som underlag. Desai et al (2001) beskriver intäktsdrivare inom marknadsföring och dess relation till kostnadsdrivare inom design i bilindustrin, men definierar ingen specifik intäktsdrivare. I resultatet skriver de att produktdesign är en viktig faktor för att kunden skall köpa en bil, men även priset och varumärke spelar in. Mistry (2006) diskuterar i sin artikel hur förbättringar inom informationsteknologin i bankbranschen leder till ökade intäkter genom fler kunder. En av slutsatserna är att användandet av IT skapar konkurrensfördelar vilket ger ökade intäkter. Cone (2001) beskriver hur ett företag i datorbranschen ökar sina intäkter genom intäktsdrivaren service, genom att förenkla för sina kunder och ge dem en helhetslösning inom service lockar de kunder till sig och behåller dem nöjda.

---

<sup>3</sup> ABC, Strategic cost analysis, Balanced score card, Non financial performance measures och Action-profit-linkage.

Endast en tidigare studie är gjord kring flera intäktsdrivare inom en specifik bransch, kläddetaljhandeln (Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006).

### 2.3 Intäktsdrivare och deras relation till intäkter

Intäktsdrivare är en variabel som influerar intäkter. Det finns flera steg av relationer mellan dessa där intäktsdrivaren är den oberoende variabeln som påverkar intäkten, som är den beroende variabeln. Det finns intäktsdrivare av både finansiell och icke-finansiell karaktär. För att en variabel skall kunna vara en intäktsdrivare måste den kunna påverka eller förändra intäkter på något sätt, antingen i sig själv eller i samverkan med en annan variabel eller intäktsdrivare.

Referensramen utgår ifrån en artikel skriven av Shields & Shields (2005) med utgångspunkt i de analysnivåer som tagits fram och även de relationer som finns mellan intäkter och intäktsdrivare. Shields & Shields (2005) har i sin forskning utgått från fem modeller<sup>4</sup> som används inom ekonomistyrningen för att identifiera olika intäktsdrivare. Modellerna utgår ifrån olika mätinstrument, strategier och hur intäkter är influerade. Relationen mellan intäktsdrivare varierar genom att olika variabler används som påverkar intäktsdrivarna, vilka i sin tur påverkar intäkterna.

Intäktsdrivaren påverkar även varandra på olika nivåer inom organisationer och branscher, men även på olika sätt som beskrivits ovan (Shields & Shields, 2005).

#### 2.3.1 De olika analysnivåerna

Shields & Shields (2005) diskuterar intäktsdrivarna i olika analysnivåer för att enklare förklara och skapa en helhetsbild. Analysnivåerna används för att lokalisera intäktsdrivaren och dess beroende och oberoende variabler, baserade på teori, variabel mätning och dataanalys. (Luft & Shields, 2003) De olika nivåerna som beskrivs är; kund, produkt, organisation och bransch.

Vidare beskriver Luft & Shields (2003) att analys kan ske på en eller flera nivåer samtidigt. När intäktsdrivaren sätts i relation med intäkter på endast en nivå måste hänsyn tas till att samma resultat ej behöver uppstå på en annan nivå då orsaks- och verkanssamband inte är korrelerade.

##### **Kundnivå**

- vad som påverkar intäkten genom kundens beteende och behov. (Kundtillfredsställelse)

##### **Produktnivå**

- hur produkten och dess utformning (egenskaper) påverkar intäkten. (Pris och kvalitet)

##### **Organisationsnivå**

- hur organisationen påverkar intäkter genom resurser och handlingar från de anställda. (Strategier och utveckling)

##### **Branschnivå**

- industrins påverkan på intäkter genom konkurrens och ex stordriftsfördelar där man kan påverka pris, kvalitet och volym. (Konkurrens, ekonomiska fördelar samt regleringar)

---

<sup>4</sup> ABC, Strategic cost analysis, Balanced score card, Non financial performance measures och Action-profit-linkage.

### 2.3.2 Relationsbegrepp

Intäktsdrivarna kan ha olika relationer till intäkterna, de kan påverka själva eller tillsammans med en eller flera andra intäktsdrivare. Nedan följer en redogörelse av de vanligaste identifierade relationerna enligt Shields & Shields (2005).

#### **Värdeinverkan**

Intäktsdrivaren kan ha en positiv eller negativ värderelation till intäkter (Shields & Shields, 2005).

#### **Linearitet**

Intäktsdrivaren kan ha en linjär effekt på intäkter, som innebär att effekten på intäkterna är konstant över hela värdet. Som motsats kan intäktsdrivarens relation till intäkter istället ha en kurvlinjäreffekt, vilket betyder att effekten på intäkterna kan bli antingen större eller mindre vid en förändring av intäktsdrivaren. Effekten av intäktsdrivaren förändras över tiden. Intäktsdrivaren kan i relation till intäkterna även påvisa stegvisa linjära relationer, där effekten av intäktsdrivaren påverkar intäkterna linjärt till en viss grad för att sedan öka eller minska under vissa intervall (Shields & Shields, 2005).

#### **Additivitet**

Intäktsdrivaren kan ha en additiv eller en interaktiv effekt på intäkter. En additiv effekt betyder att intäktsdrivaren är konstant och inte påverkas av andra variabler. Motsatsen interaktiv effekt innebär att intäktsdrivaren och dess relation till intäkter är beroende av andra variabler (Shields & Shields, 2005).

#### **Direkthet**

En del intäktsdrivare påverkar intäkter direkt och andra intäktsdrivare påverkar indirekt, detta genom att en annan intäktsdrivare påverkas först som i sin tur har en direkt påverkan på intäkter (Shields & Shields, 2005).

#### **Direktionalitet**

Sambandet mellan intäktsdrivaren och intäkter kan dels vara en envägs påverkan, där påverkan bara sker i en riktning eller en tvåvägs påverkan, där det sker en ömsesidig påverkan mellan intäktsdrivaren och intäkterna (Shields & Shields, 2005).

#### **Timing**

Intäktsdrivaren kan ha en samtida effekt på intäkterna, det vill säga utan tidsfördröjning, eller en fördröjd effekt (Shields & Shields, 2005).

#### **Duration**

Längden på den tid som intäktsdrivarens effekt påverkar intäkterna (Shields & Shields, 2005). Kring relationen mellan intäktsdrivare och intäkter har inte speciellt mycket forskning gjorts och därför är denna relation inte relevant i denna studie.

## 2.4 Urval av intäktsdrivare

I denna tabell beskrivs de intäktsdrivare som Shields & Shields (2005) identifierat på de olika analysnivåerna. På branschnivå har inga intäktsdrivare identifierats och finns således inte med i tabellen. De intäktsdrivare som kommer att beskrivas mer utförligt i referensramen är i tabellen markerade i fet stil, urvalet av intäktsdrivare är gjorda efter tidigare forskning och för att kunna begränsa referensramen.

### **Kundnivå**

Kundtillfredsställelse

### **Produktnivå**

Produktbevarande aktivitet

Produktionsnivå

### **Organisationsnivå**

Antal fel

Avstånd till kund

Forskning och utveckling

Företagets överlevnadskraft

Företagets förmåga att hålla kunder

intresserade

Icke finansiella mått för värdeskapande

Internetanvändning

Internettrafik

Kapacitet

Kapacitetsutnyttjande

Konkurrens

**Kundlojalitet**

**Kundtillfredsställelse**

Marknadsandel

**Medarbetartillfredsställelse**

Medarbetarinitiativ

Medarbetarkunskap

Leverans i rätt tid

Prestationsmått

**Pris**

**Produktkvalitet**

Service efter köp

Stordriftsfördelar

**Varumärke**

Verksamhetens utsträckning

Tabell 1. Urval av intäktsdrivare (Shields & Shields, 2005).

## 2.5 De utvalda intäktsdrivarna

Nedan följer en beskrivning av respektive intäktsdrivare genom en allmän beskrivning följt av en diskussion kring relationen till intäkter. Studien genomförs på organisationsnivå och undersöker vad som driver intäkter för organisationer. Valda intäktsdrivare är *Kundlojalitet*, *Kundtillfredsställelse*, *Pris*, *Produktkvalitet*, *Medarbetartillfredsställelse* samt *Produktvarumärke*. De intäktsdrivare som är beskrivna i denna studie är av icke-finansiell karaktär eftersom dessa kan ge mer information om framtida prestationer (Ittner och Larcker, 1998).

De artiklar som står till grund för beskrivningen av respektive intäktsdrivare skildrar inte betydelsen av intäktsdrivare utan istället icke-finansiella prestationsmått och deras betydelse och relation till intäkter.

### 2.5.1 Kundlojalitet

Lojalitet kan enligt East et al (2000) ses som en handling, men även som kunden tankar och känslor (Oliver, 1999). Kundlojalitet kan även beskrivas som kundens benägenhet att

återkomma till samma butik, en viss leverantör eller att välja ett visst varumärke (Söderlund, 2001). En annan viktig aspekt är att kunden kan uttrycka sin vilja och har valfrihet. Finns inga alternativ kan inte kunden räknas som lojal (Söderlund, 2001).

Vidare skriver Söderlund (2001) att lojalitet kan beskrivas som en individs förhållande till ett objekt över tid, som kan påverka individen i den fysiska och mentala världen.

Huruvida en lojal kund är mer lönsam för företaget råder det delade meningar. En lojal kund tros spendera mer på företaget och kosta mindre vid betjäning (Oliver, 1997) men flera studier har påvisat att storförbrukare sällan är de mest lönsamma. Kostnadssidan måste inkluderas för att en diskussion om lönsamhet ska vara möjlig (Howell & Soucy, 1990; Myer, 1989). När diskussioner kring intäkter uppstår framkommer att den lojala kunden är mer benägen än den mindre lojala att acceptera prisökningar (Söderlund, 2001).

En lojal kund är inte heller i behov av marknadsföringskampanjer för att de skall återkomma till företaget (Aaker, 1996), samtidigt som den lojala kunden indirekt kan sprida vidare köprekommendationer till omgivningen genom att berätta att de är nöjda (Söderlund, 2001). Heskett (2003) skriver att företags mest lojala kunder inte bara skapar vinst utan även täcker upp för förlorad intäkt från mindre lojala kunder.

I många branscher är det dyrt att bygga upp en kundrelation och behålla kunden, vilket medför att lönsamhet inte uppstår utan att företaget gör en investering. Istället för lönsamhetsdiskussionen kan företaget känna en trygghet genom att ha lojala kunder, som de vet kommer tillbaka. Lojalitet gör det lättare att planera och säkrar även vissa intäkter för framtiden (Oliver, 1997). Söderlund (2001) skriver att långsiktiga relationer mellan kund och leverantör gör verksamheten lite mer förutsägbar och den kan planeras bättre.

I framtiden kan man ana att företag kommer värna mer om vissa kunder och kanske prioritera dessa mer liknande sina leverantörer, som företagen väljer ut och knyter närmre sin verksamhet (Bergman & Klefsjö, 2001).

Kunderna blir mer krävande i sin roll som lojal mot ett företag vilket innebär att företaget ständigt måste utveckla mer värde till kunden för att behålla relationen och hålla kunden nöjd (Schultz & Bailey, 2000).

### **Påverkan på intäkter**

Smith & Wright (2004) har undersökt sambandet mellan kundlojalitet och finansiella prestationsmått inom datorbranschen. Resultatet påvisar en direkt positiv relation mellan kundlojalitet och intäkter, då hög lojalitet leder till återköp vilket genererar framtida intäkter.

En lojal kund är inte heller lika priskänslig som en icke lojal kund och företaget kan välja att ta ut ett högre pris utan att förlora sina lojala kunder till konkurrenter. Så sätt finns även en indirekt påverkan på intäkter genom intäktsdrivaren pris (Smith & Wright, 2004). Den lojala kunden kan även påverka intäkter indirekt via relationsmarknadsföring, där kunden berättar för andra om företagets produkter och skapar nya kunder åt företaget vilket genererar ökade intäkter (Söderlund, 2001).

## **2.5.2 Kundtillfredsställelse**

Graden av kundtillfredsställelse är knuten till hur väl kundernas behov och förväntningar uppfylls. Företag måste sträva efter att överträffa kundernas förväntningar för att behålla dem. Att bara ge kunderna vad de förväntar sig skapar enligt Bergman & Klefsjö (2001) inte nöjda kunder. Vidare diskuteras att det finns tre olika nivåer av kundbehov. *Basbehovet* uppfylls genom att leverera den vara som kunden vill ha och vad som är naturligt för den specifika

varan. Detta är vad kunden förväntar sig att få och då förväntningarna inte uppfylls blir kunden missnöjd. Andra nivån är det *uttalade behovet* vilket är vad kunden förväntar sig att få och vad kunden anser vara viktigt. Sista nivån är det *omedvetna behovet* som kunden har. Genom att lyckas uppfylla detta behov och ge kunden ett mervärde, skapar företaget ett attraktivt värde och kan vinna konkurrensfördelar samt öka andelen lojala kunder (Bergman & Klefsjö, 2001).

Kunden är inte alltid bara intresserad av produktens funktion och egenskaper utan även det som är förknippat med inköpet, som drift och underhåll. Bergman & Klefsjö (2001) menar att god service lika gärna kan vara varför en kund köper en viss vara.

Högre kundtillfredsställelse förbättrar finansiella prestationer genom att den ökar lojaliteten från existerande kunder, reducerar priselasticitet, minskar marknadsföringskostnader genom positiv mun till mun reklam, reducerar transaktionskostnader samt kan förbättra företagets rykte (Ittner & Larcker, 1998). En säljare måste respektera sin kund genom att visa förståelse för kundens tid och behov samt genom att överträffa kundens förväntningar och bygga upp en relation (Robison, 2007).

Kundtillfredsställelse mäts ofta genom kundundersökningar (Ax et al, 2002) som arbetas fram för att få ut bästa möjliga information.

### **Påverkan på intäkter**

Ittner och Larcker (1998) undersöker i en artikel icke-finansiella prestationsmått och deras påverkan på företags finansiella framgångar. Ett av dessa mått är kundtillfredsställelse som, enligt dem, direkt påverkar intäkterna. Artikelnen visar att kundtillfredsställelse har både en linjär och en kurvlinjär effekt på intäkter, där den kurvlinjära effekten beror på att när företaget når en viss grad av kundtillfredsställelse avtar effekten på intäkterna.

Bryant et al (2004) har undersökt, via ett balanserat styrkort, vad som skapar värde i företag. Kundtillfredsställelse har, enligt dem, en positiv indirekt relation till intäkter. Den indirekta relationen beror på att kundtillfredsställelse påverkar marknadsandelen som i sin tur påverkar intäkten direkt.

Relationen mellan kundtillfredsställelse och kundlojalitet kan beskrivas som; ju högre kundtillfredsställelse desto högre återkommandegrad i form av lojala kunder. Kundtillfredsställelse påverkar enligt Söderlund (1997) kundlojalitet som i sin tur påverkar intäkterna.

Behn & Riley (1999) har i en studie inom U.S airline industry undersökt hur icke-finansiella faktorer påverkar intäkter och hur de kan förutspå framtida intäkter. De fann att kundtillfredsställelse är en av de faktorer som i hög grad påverkar intäkterna.

### **2.5.3 Pris**

Pris är den monetära uppoffring kunden är villig att göra för att förvärva en viss produkt, det är inte bara fokus på priset som betalas, utan stor tyngd på vad man får för pengarna. Hur företaget väljer att sätta sina priser har givetvis med intäkterna att göra, om företaget sätter ett för högt utgångspris gentemot vad kunderna är villiga att betala skapas lägre intäkter än väntat. I detta läge har företaget möjlighet att sänka pris i ett andra steg för att attrahera kunderna. Pris startar högt och faller med tiden, hur snabbt priset faller beror på marknaden (Lazear, 1986).

Pris sätts utefter vad marknaden förväntas klara av och inte med utgångspunkt på kostnaden

för framtagning. Ett flertal faktorer som spelar in kan vara kvalitet, egenskaper, livslängd, pris på närliggande produkter och uppskattad försäljningsvolym (Ax & Ask, 1995).

Pris är en av de mest effektiva variabler som företagsledningen kan arbeta med på kort sikt för att exempelvis öka efterfrågan på en produkt. Olika prissättningsstrategier kan hjälpa företaget inte bara finansiellt utan även operationellt (Bitran & Caldentey, 2003).

Företag arbetar för att tillfredställa sina kunders behov och skapa lojala kunder som återkommer. Förutom själva produkterna skall även pris, kvalitet samt varumärke vara attraktiva och skapa värde åt kunden (Smith & Wright, 2004).

För att en kund skall vara tillfredställd med priset på en vara eller tjänst skall kunden anse att det pris som betalats motsvarar det som erhöles. När det gäller pris för service förväntar sig kunden vanligtvis att desto högre pris, desto bättre kvalitet på tjänsten (Salvador, Reboloso, Fernandez-Ramirez & Canton, 2007). Det samma gäller att en kund kan tänka sig att betala ett högre pris för ett välkänt varumärke (Kotler & Gartner, 2002).

### **Påverkan på intäkter**

Pris har en positiv direkt inverkan på intäkter vilket är logiskt i samband med vilken prissättningsstrategi företaget väljer. Ett för högt pris medför att kunderna kan välja bort företaget medan ett lägre pris attraherar kunderna, denna avvägning av nivå påverkar intäkterna och hur stora dessa blir för företaget (Lazear, 1986). Smith & Wright (2004) skriver att intäkterna kan påverkas genom prissättningen, om företaget kan ta ett högre pris än konkurrent utan att förlora kunder kan företagets intäkter öka. I detta fall har priset en direkt påverkan på intäkten. För att kunna ta ett högre pris än konkurrenterna får företagets kunder inte vara priskänsliga och för att lyckas med detta behövs marknadsföringskampanjer som syftar till att differentiera företaget och deras produkter.

Priset kan likväl påverka intäkterna indirekt genom lojala kunder då dessa inte är lika priskänsliga och företag kan ta ett högre pris utan att de förlorar kunder. Pris har även en indirekt påverkan på intäkter genom produktkvalitet och varumärke, då dessa är faktorer som gör att företag kan ta ut ett högre pris exempelvis för status och välkänd kvalitet (Smith & Wright 2004).

#### **2.5.4 Produktkvalitet**

Kvalitet på en produkt är förmågan att tillfredställa och helst överträffa kundernas behov och förväntningar. En annan definition är att kvalitet är att tillfredställa dagens och framtida kunder. Det är viktigt att produktkvaliteten överensstämmer med specifikationen som finns och att det är vad kunden anser är rätt, för att kunna uppfylla och alternativt överträffa kundens förväntan. Genom att överträffa kundens förväntningar och behov skapas oftast trogna kunder som återkommer och även berättar för omgivningen att kvaliteten är bra (Bergman & Klefsjö, 2001).

Genom att ha hög produktkvalitet skapar man nöjda kunder som återkommer vilket leder till ökade intäkter och bättre lönsamhet för företag, samtidigt som företaget i detta läge kan arbeta internt med att minska produktionskostnaderna (Bergman & Klefsjö, 2001).

Hög kvalitet på varor och tjänster bidrar till en ökad kundtillfredsställelse och kundlojalitet samtidigt som det minskar företagets kostnader och bidrar till förbättrade finansiella prestationer. Trots årtionden av forskning är ämnet fortfarande omdebatterat (Das, Handfield, Calantone & Ghosh, 2000). Vissa undersökningar talar för att kvalitet och

kundtillfredsställelse inte alltid leder till förbättrade prestationer och att resultat till och med kan bli negativa (Ittner, Larcker, & Meyer, 2003). Det finns forskning som antyder att kvalitet bidrar till högre resultat och forskning som säger motsatsen, detta beror till stor del på att forskningen är gjord på olika sätt och med olika utgångspunkter (Fornell, 1992; Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996; Oliver, 1997).

### **Påverkan på intäkter**

Hög kvalitet påverkar resultat och intäkter direkt, mätt genom antal sålda varor och kundökning. Kvalitet påverkar även intäkter indirekt genom kundtillfredsställelse, där nöjda kunder återkommer och även delar med sig av sina positiva upplevelser av företag till sin omgivning.

Kunden kan även vara villig att betala mer vid högre kvalitet och även öka inköpsmängden. Detta betyder att produktkvalitet även kan påverka intäkter indirekt via pris (Babakus et al, 2004).

Smith & Wright (2004) tar i sin artikel om Persondatorbranschen upp att produktkvalitet även kan ha en indirekt påverkan på intäkter via kundlojalitet då företag, istället för att satsa på hög produktkvalitet, kompenserar kunden med bra kvalitet på efterservice. Relationen bör beaktas då den inte är statistiskt säkerställd.

### **2.5.5 Varumärke**

Ett varumärke är ett namn, en term, en symbol, design eller en blandning av dessa som representerar en produkt eller tjänst från ett företag. Varumärke är samtidigt ett av företagets viktigaste sätt att differentiera sig från sina konkurrenter då produkter är lätta att kopiera och företag måste försöka utmärka sig i mängden. Varumärket står för ett värde för kunden och kan ha en social och emotionell betydelse (Kotler & Gertner, 2002). Men varumärket representerar även företaget och deras värderingar, kultur, personlighet och vilken kund företaget vänder sig till (Kotler, 2000). En kund förväntar sig ett lägre pris för ett icke känt varumärke samtidigt som kunden gärna betalar extra för att få ta del av ett välkänt varumärke (Kotler & Gertner, 2002).

Tidigare, då onlineshopping ännu inte var något alternativ, var många kunder ofrivilligt varumärkestrogna på grund av exempelvis geografiska begränsningar. Med dagens förutsättningar kan en kund, utan att förändra sin livssituation, välja fritt. Detta innebär att för att kunder skall vara märkestrogna finns ett behov av att kunden liksom säljaren skall göra en vinst på produkten, det skall finnas ett mervärde för kunden (Schultz & Bailey, 2000).

### **Påverkan på intäkter**

Varumärke har en indirekt påverkan på intäkter via lojalitet, då varumärkets status har en effektiv påverkan på lojalitet. Högre kundlojalitet i samband med ett varumärke leder till att företaget kan ta ett högre pris för sina produkter och öka sina intäkter. Ett starkt varumärke kan också leda till att företaget har möjlighet att ta ut ett högre pris för märkets skull och därigenom skapa högre intäkter. Således har varumärket även en indirekt påverkan på intäkten via pris (Smith & Wright, 2004).

En kund som är nöjd enligt undersökningar förblir oftast märkestrogen, samtidigt som en icke nöjd kund väljer ett annat märke. Varumärke har därmed en indirekt påverkan på intäkter via kundtillfredsställelse. Men för att behålla kunden i dagsläget krävs allt mer och mer, det är inte bara företaget som skall göra vinst utan även kunden (Schultz & Bailey, 2000).



## 2.5.6 Medarbetartillfredsställelse

Medarbetarna är den viktigaste resursen i företag för att skapa relationer och kontakter (Alvesson, 2004). Författaren skriver vidare att det är medarbetaren som möter kunden först och skall skapa ett gott intryck och vinna förtroende. Även Silverstro (2002) skriver i en artikel att medarbetartillfredsställelse är en nyckelfaktor till framgång. I flera managementsystem<sup>5</sup> anses det att en förbättring av medarbetartillfredsställelse leder till högre servicegrad och ökade vinster (Bergman & Klefsjö, 2001).

Det krävs nöjda medarbetare för att erhålla nöjda kunder och på så sätt generera en lönsam verksamhet. Genom hög kompetens och kunskap hos de anställda kan företag skapa en hög effektivitet och därigenom arbeta mot lägre kostnader (Bergman & Klefsjö, 2001). Om personalen är nöjd med sin arbetssituation gör de ett bättre jobb. Företagsledningen kan arbeta med detta genom dels mätningar av exempelvis NMI<sup>6</sup>, gjord av utomstående part för att få ett neutralt resultat, men även genom medarbetarsamtal mellan företagsledning och personal. Det är viktigt att det finns en bra intern relation i företaget (Ax et al, 2002). Om medarbetarna är nöjda med den teknologiska samt personliga support de får på arbetsplatsen ökar den interna servicekvaliteten, vilken kan ses som arbetslivskvalitet (Heskett, 2003).

### **Påverkan på intäkter**

Banker et al (2000) skriver att medarbetartillfredsställelse har en direkt påverkan på intäkterna, men också en indirekt påverkan via kundtillfredsställelse. Om en medarbetare inte alls är nöjd med sin arbetssituation är denna inte heller mån om att göra ett bra arbete och anstränga sig för företaget. Är kunderna ej nöjda med den service de får från de anställda på företaget påverkar det intäkterna genom minskat antal kunder.

Gronholdt & Martensen (2001) har i en studie undersökt kedjan från medarbetartillfredsställelse via kundtillfredsställelse till ekonomiskt resultat inom hotellbranschen under ett år. Resultatet fann stöd för påståendet att ju högre medarbetartillfredsställelse, desto högre kundtillfredsställelse vilket leder till högre vinster.

En studie av Silverstro (2002) inom detaljhandelsbranschen visar istället på ett negativt samband mellan medarbetartillfredsställelse och intäkter, där studien framhäver en mer komplex bild av intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse genom att företagsledningen tror att nöjda medarbetare skapar högre intäkter. Dock skall undersökningen tas med försiktighet då studien är begränsad och situationen komplex.

## 2.6 Orsaks- och relationssamband

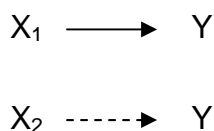
Relationerna mellan intäktsdrivare och intäkter är många gånger komplex då det oftast finns flera samband av betydelse. Varje enskild intäktsdrivare behöver inte ha en likadan relation till intäkter som en annan, samtidigt som intäktsdrivarna kan samverka med varandra för att påverka intäkterna. Intäktsdrivaren kan även råda i en tvåvägspåverkan där intäktsdrivaren påverkar och påverkas av intäkten.

För att enklare visa orsak/relationssamband mellan olika intäktsdrivare och intäkter görs en grafisk kartläggning av sambandsmodeller som används av Luft & Shields (2003). Vid varje modell beskrivs modellens funktion och relationen mellan intäkt och intäktsdrivare.

---

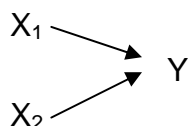
<sup>5</sup> TQM, HRM, Operations management

<sup>6</sup> Nöjd medarbetarindex



Figur 1 Värdeinverkan

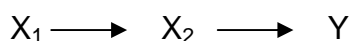
Modellen visar genom pilarna en variabels värdeinverkan. Den heldragna linjen på visar en positiv inverkan från intäktsdrivaren X på intäkterna Y och den streckade linjen visar ett negativt samband.



Figur 2 Additivitet

Pilarna visar ett additivt samband, vilket innebär att varje intäktsdrivare (X) har en direkt påverkan på variabeln (Y). Intäktsdrivaren påverkas inte av någon faktor.

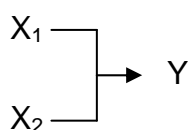
Relation: additiv, envägspåverkan, indirekt



Figur 3 Samverkan

Samverkansmodellen visar hur intäktsdrivaren (X1) påverkar intäktsdrivaren (X2) som i sin tur påverkar intäkten (Y).

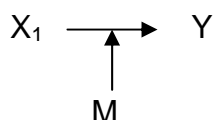
Relation: additiv, indirekt, envägspåverkan



Figur 4 Oberoende variabelinteraktion

Sambandet visar en oberoende variabelinteraktion där intäktsdrivarna X1 och X2 har en kausal effekt på intäkterna (Y).

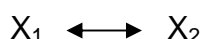
Relation: interaktiv, direkt, envägspåverkan



Figur 5 Styrande variabelinteraktion

Sambandet styrande variabelinteraktion visar hur den styrande variabeln (M) påverkar (Y) endast om intäktsdrivaren (X1) påverkar (Y). (M) påverkar således (X1) effekt på (Y).

Relation: interaktiv, direkt, envägspåverkan



Figur 6 Ömsesidig ickeupprepning

Modellen visar på ömsesidig ickeupprepning. En ömsesidig påverkan finns mellan intäktsdrivarna (X1) och (X2) som sker samtidigt eller med väldigt kort tidsintervall. X2 kan även ersättas med faktorn Y. Där intäktsdrivare X1 har en ömsesidig tvåvägsrelation med intäkten.

Relation: interaktiv, direkt, tvåvägs påverkan

## 3 Metod

Undersökningen är en fallstudie av tre företag som har till syfte att beskriva och förklara vilka intäktsdrivare som finns i den bransch företagen verkar. Studien baserar sig på insamling av empiriskt underlag från de utvalda företagen genom intervjuer (Abnor & Bjerke, 1994) samt den litteraturgranskning som ligger till grund för referensramen, för att komma fram till en slutsats som uppfyller studiens syfte.

Studien är en fortsättning av den explorativa undersökning av intäktsdrivare inom kläddetaljhandelsbranschen av Nissen, Ståhl & Ståhle (2006) applicerad på en annan bransch. Den här studien blir således också av explorativ karaktär och har till uppgift att vidga den grundläggande förståelse för vilka intäktsdrivare som används och är relevanta (Lekvall & Wahlbin, 1993).

### 3.1 Urval

Ett urval görs efter vissa kriterier för att få fram ett antal objekt som representerar den större helhet som ska förklaras. Nedan presenteras det urval vi gör och som vi anser relevant för studien.

#### 3.1.1 Urval av Bransch

Vilka intäktsdrivare som används är beroende av bransch. Vi väljer inrikta oss på en bransch som inte tidigare studerats för att undersöka vilka intäktsdrivare som är gemensamma samt ta reda på om det finns för branschen unika. Valet av anläggningsmaskinbranschen beror av det företag vi ursprungligen ämnat undersöka, Eliassons Maskin AB. Branschen är intressant ur flera aspekter. Dels skiljer den sig från tidigare undersökta bransch, kläddetaljhandeln och dels genom att vara B2B vilket gör att det finns stora skillnader i priselasticitet. Det rör sig om stora summor och noga genomtänkta beslut vid varje affär. Den skiljer sig dessutom genom att tillhandahålla både vara och tjänst. Service och eftermarknad är en viktig del i branschen.

#### 3.1.2 Urval av Företag

Företagen väljs ut främst genom storlek på marknaden, men även geografiskt tillgängliga företag väljs för att underlätta intervjuerna. Antalet blir naturligt begränsat till tre då företagen storleksmässigt är de största i Göteborgsområdet som erbjuder nyförsäljning samt reparationer och service, och därigenom direkt konkurrerar med varandra. Företagens sortiment skiljer sig något då Swecon anläggningsmaskiner AB och Pon Equipments AB endast har ett varumärke medan Eliassons Maskin AB arbetar med flera olika varumärken.

#### 3.1.3 Urval av Respondenter

Valet av respondenter baseras på att personen ska ha kunskapen om de relevanta fakta som söks i företaget, det vill säga om hur företaget skapar intäkter. Respondenterna återfinns främst inom ekonomi/ekonomistyrning. Då intäktsdrivare är starkt kopplade till kunder anser vi det intressant att intervjua även säljare, då det är de som skapar relationerna med kunderna och därigenom har en stor påverkan på intäktsdrivarna. Detta ger oss även möjlighet att göra

ytterligare jämförelser mellan företagen samt undersöka om uppfattningarna skiljer sig åt beroende på nivå inom företagen. Alla respondenter kontaktas per e-post och telefon för bokning av intervju. Inom Eliassons Maskin AB är VD mest lämpad då ekonomiansvarig är nytillsatt och inte hunnit sätta sig in i företagets ekonomistyrning. På Swecon anläggningsmaskiner AB finner vi ekonomichefen bäst lämpad för undersökningen. Då hon befinner sig i Västerås får intervjun genomföras per telefon. Även säljaren på Pon Equipments AB får intervjuas per telefon då han befinner sig på resande fot.

Företag	Respondent	Befattning
Eliassons Maskin AB	Robert Strandäng	VD
	Henrik Ängemark	Säljare
Swecon	Elisabeth Ringdahl	Ekonomichef
PON	Anders Lundberg	Controller
	Mårten Krantz	Maskinsäljare

## 3.2 Datainsamling

Datainsamling är en nödvändig del för att genomföra en studie. Studien grundas på primärdata, information som samlas in för ett speciellt syfte, samt sekundärdata, information som redan finns tillgänglig och som har samlats in av andra (Patel & Davidsson, 1991).

Det är viktigt att säkerställa att informationen tillskansats på ett korrekt sätt samt att den är relevant för uppgiften.

### 3.2.1 Primärdata och intervjuteknik

Hur insamlingen av primärdata görs är beroende av frågornas omfattning och karaktär. Insamlingen av empiriska data görs i första hand genom besöksintervjuer med en eller två representanter för respektive företag. Frågorna är av sådan omfattande karaktär att diskussioner är en förutsättning för förståelse i detta fall, vilket bidrar till att vi väljer att använda oss av besöksintervjuer. Vi kan även på så sätt säkerställa att respondenten svarar på alla frågor (Dahmström, 2000).

Då intäktsdrivare är ett relativt nytt begrepp att arbeta med är det viktigt att vi kan styra respondenten på rätt bana om denne skulle blanda ihop begreppen eller misstolka frågorna (Dahmström, 2000). Att branschen i Göteborg bara har 3 stycken jämförbara företag, gör även det att vi har möjlighet att genomföra intervjuer.

Det finns en viss risk för prestigebias och intervjuareffekter, som exempel att respondenten då vi ger förslag på potentiella intäktsdrivare känner att de bör använda dem och svarar jakande/felaktigt (Dahmström, 2000). Det blir här upp till oss att tolka och ställa följdfrågor om intäktsdrivarna för att kunna utesluta dessa effekter.

Besöksintervjuer kan läggas upp som strukturerade, med på förhand framtagna strukturerade frågeformulär, eller öppna där öppna intervjuer innebär övergripande frågor som leder vidare till diskussion. Syftet med undersökningen kräver att vi får svar på specifika frågor men även en diskussion för djupare förståelse varför vi väljer att lägga upp intervjuerna som delvis strukturerade och delvis öppna (Lekwall & Wahlbin, 1993).

Intervjuunderlaget (Bilaga 1) baseras dels på tidigare studie inom ämnet, dels på empiriska fakta i form av de vetenskapliga artiklar som ligger till grund för referensramen, för att på bästa sätt uppfylla studiens syfte.

Intervjufrågornas struktureras under tre rubriker. Först undersöks vilka intäktsdrivare som används och hur, sedan dess relation till intäkter, för att till sist undersöka intäktsdrivarnas påverkan på varandra.

Intervjuunderlaget skickas i förväg till respondenten.

### 3.2.2 Sekundärdata

Sekundärdata används för att ge en grundförståelse för ämnet och dess problematik samt ligger till grund för den teoretiska referensramen och framtagandet av syfte samt problemformulering.

Sekundärdata som används är i form av vetenskapliga artiklar samt tidigare studie inom området. Då intäktsdrivare är kundrelaterade är informationen som finns ur ett ekonomistyrningsperspektiv inte tillräcklig för att ge en komplett bild, varför relevant information även hämtas från artiklar samt litteratur rörande marknadsföring.

Vetenskapliga artiklar söks via Business Source Premier.

Litteratur söks via Ekonomiska Biblioteket vid Handelshögskolan i Göteborg, GUNDA samt Libris.

Tidigare studie inom ämnet söks via GUPEA Student.

### 3.2.3 Analysarbete

Vi gör genomgående i analysen jämförelser inom och mellan företagen avseende intäktsdrivarna för att hitta eventuell branschstandard.

I analysdelen kommer vi att analysera respektive intäktsdrivare och dess relation till intäkter. Sambanden som framkommer under intervjuerna, genom att vi ställer frågor där respondenten får framföra sin syn på intäktsdrivarna och dess relationer, jämförs och analyseras utifrån ett antal analysmodeller som hämtas från tidigare forskning. I analysen väljer vi att utgå ifrån Shields & Shields (2005) sammanställning av relationen mellan intäktsdrivare och intäkter i form av värdeinverkan, direktionlighet, direktitet, additivitet, linearitet samt timing och Luft & Shields (2003) sambandsmodell. Analysresultaten kommer att presenteras först i tabellform för att ge en övergripande blick över de olika intäktsdrivarna och de funna sambanden, för att sedan diskuteras mer utförligt för respektive intäktsdrivare. I analysen kommer vi även att visa sambanden med hjälp av modeller för kausalitetssamband (Luft & Shields, 2003) för att förtydliga förhållandet mellan intäktsdrivare och intäkt. Relationerna mellan intäktsdrivare och intäkter kan vara olika, vilket framgår i referensramen. Dessa kommer att diskuteras i analysen och förklaras med text, tabeller och modeller.

## 3.3 Uppsatsens trovärdighet

För att få en uppfattning om hur väl de insamlingstekniker som används mäter det som ska mätas används begreppen validitet och reliabilitet. Validitet berör relationen mellan teori och data, i vilken utsträckning vi undersöker det vi avser undersöka, medan reliabilitet innebär i vilken utsträckning ett upprepande av studien skulle ge samma resultat. En förutsättning för

att resultaten ska vara applicerbara på andra objekt än de undersökta är att både validitet och reliabilitet är god (Dahmström, 2000).

Studien baserar sig på vetenskapliga artiklar samt tidigare undersökningar inom ämnet, vilka vi får anta är genomförda på tillförlitligt sätt. Då ämnet är relativt nytt är den vetenskapliga grunden ung, vilket styrker aktualiteten i studien. Vi går även till grundkällan i den mån det är möjligt vid uppsökande av fakta för att undvika subjektiva tolkningar. Intervjuer som ligger till grund för tidigare studier inom ämnet har liknande upplägg vilket stärker jämförbarheten och reliabiliteten med vår studie.

Då vi arbetar fram vårt intervjuunderlag utifrån tidigare forskning styrker det validiteten samt reliabiliteten i resultatet. Intervjuunderlaget arbetas till viss del fram i samband med handledaren, som har mycket goda kunskaper inom ämnet, som sedan granskar det färdiga dokumentet och bedömer det ändamålsenligt (Lekwall & Wahlbin, 1993). Då samma typ av strukturerade frågor ställs till våra respondenter som till de i tidigare studier gör att jämförbarheten stärks. Dock finns det risk för tolkningskillnader i den öppna delen av intervjun, detta beroende av personliga preferenser.

Att vi använder oss av besöksintervjuer styrker validiteten genom att det minimerar risken för missuppfattningar hos respondenten samtidigt som denne kan ge sin bild av sambanden utan att begränsas av styrande frågor, vilket också minimerar vårt behov av tolkning. Vi finns på plats för att reda ut begrepp och kan även säkerställa att vi får svar på det vi frågar efter. Genom att vi finns på plats kan vi också ställa följdfrågor för att reda ut riktigheten i respondentens svar och därmed minimera risken för prestigebias (Dahmström, 2000).

Vi skapar även reliabilitet genom att i förväg förse respondenten med underlag så att denne kan gå igenom och sätta sig in i materialet. Vi får därmed genomtänkta och utförliga svar vid intervjutillfället. Vi inkluderar, då intäktsdrivare är ett mindre utbrett begrepp, i intervjuunderlaget en kort beskrivning av vad intäktsdrivare är. Detta har visat sig särskilt viktigt inför intervjuerna med säljarna som inte är lika insatta i ekonomiska begrepp.

Vid telefonintervjuer blir det svårare att tolka respondentens svar, men vi gör vårt yttersta för att minimera feltolkningar genom att vara mer noggranna med följdfrågor och efterfråga tydliga förklaringar (Dahmström, 2000).

Resultaten analyseras sedan utifrån tidigare vald sambandsmodell (Luft & Shields, 2003) och relationsmodell (Shields & Shields, 2005) vilket ytterligare styrker validiteten.

## 4 Resultat

I detta avsnitt presenteras resultaten från genomförda intervjuer. Kapitlet är uppdelat på respektive företag och varje resultat inleds med en kort företagspresentation. Först presenteras de intäktsdrivare vi på förhand valt att undersöka för att sedan presentera de ytterligare intäktsdrivare som framkommit under intervjutillfällena. För att förtydliga innebörden av de under intervjuerna identifierade intäktsdrivarna inleds kapitlet med en kort förklaring av respektive.

**Förtroende** - Med förtroende menas den relation kunden har till säljare och företaget i stort. Relationen är främst kopplad till kundens kontaktperson men även att företaget håller vad de lovar i form av leveranser och produktkvalitet.

**Servicekvalitet** - Med servicekvalitet avses både eftermarknad, som garantiarbeten och reparationer, samt den support kunden får under och efter köpet.

**Kundstorlek** - Kundstorlek avser kundens kvantitativa behov av maskiner.

**Sortimentsbredd** - Sortimentsbredd innebär det antal samt den variation av maskiner som tillhandahålls av företagen.

### 4.1 Resultat Eliassons Maskin AB

Eliasson startade sin verksamhet 1966, och säljer entreprenad- och anläggningsmaskiner samt service och reservdelar. De erbjuder ett brett sortiment av kända varumärken som New Holland, Kobelco, Fiat Kobelco, Atlas Terex, Huddig och Lundberg Hymas. Sedan maj 2005 är företaget ett helägt dotterbolag till Rishaug Anleggsmaskiner som majoritetsägs av de Norska lantmännen Felleskjøpet Trondheim.

Affärsidén bygger på långsiktiga relationer. Huvudsyftet är att sälja nya maskiner men de har även ett litet sortiment av begagnade som de tagit i inbyte vid ny affär.

Företaget har sitt huvudkontor i Partille med försäljning, service samt reservdelslager. Övrig verksamhet finns i Eslöv med försäljning och verkstad samt ett servicekontor i Örebro. Utöver egna säljare har företaget 6 stycken återförsäljare. Företaget har ett 60-tal anställda och beräknar omsätta cirka 270 miljoner kronor år 2007. Företagets vanligaste kunder är enskilda företag men även en del större företag förekommer ([www.eliassonsmaskin.se](http://www.eliassonsmaskin.se)). Eliassons Maskin AB kommer genomgående i studien att benämnas enbart Eliasson.

#### 4.1.1 Utvalda intäktsdrivare

##### **Kundlojalitet**

Kundlojalitet är enligt VD samt säljare den viktigaste intäktsdrivaren och är både direkt och indirekt relaterad till intäkterna. Direkt påverkan genom att kunderna väljer att komma tillbaka, dels för köp av ny maskin men även för köp av reservdelar samt reparationer, vilket således skapar fler intäkter. Den indirekta påverkan består i att lojala kunder inte är lika priskänsliga utan värdesätter en pålitlig leverantör framför ett lågt pris, vilket gör att företaget inte behöver pressa priserna på samma sätt som när de vill värva nya kunder. Kundlojaliteten påverkas i stor utsträckning av andra intäktsdrivare. Den intäktsdrivare som tydligast driver kundlojalitet är kundtillfredsställelse.

Respondenterna menar att det finns två typer av kundlojalitet:

- Lojalitet mot leverantör – i detta fall Eliassons Maskin, en kund som är nöjd med helhetskonceptet återkommer och köper en ny maskin från företaget. Även om företaget inte har just den maskin kunden önskar väljer denne en likvärdig maskin som företaget kan erbjuda.
- Lojalitet mot varumärke – En kund som enbart vill ha samma märke på sin maskin återkommer för att företaget är största återförsäljaren av vissa märken.

VD:n tar upp att då det rör sig om långa relationer uppstår en eventuell negativ påverkan på intäkterna först efter 3-5 år, i form av utebliven försäljning.

### **Kundtillfredsställelse**

Säljaren på Eliasson menar att det viktigaste för att nå en hög kundtillfredsställelse är att ha en väl fungerande support. En maskin som står still kostar mycket pengar för kunden och det är därför av största väsentlighet att kunden får snabb service. VD:n beskriver att kundtillfredsställelse skapas genom produktkvalitet och leveranssäkerhet, men menar även att då det rör sig om affärer med maskiner som har en hållbarhet på flera år kan en relation som trasslar i början av köpet repareras genom snabba åtgärder samt ett under åren aktivt arbete med servicekvaliteten. Respondenterna sammanfattar det som att kundtillfredsställelse skapas av att företaget lever upp till eller överstiger de förväntningar kunden hade initialt. Säljaren tar upp att en nöjd kund vänder sig till företaget i fråga först och bryr sig inte om att kolla upp konkurrenter vid nästa köp.

### **Pris**

Priset har enligt respondenterna en direkt påverkan på intäkterna. Kan företaget ta ut ett högre pris ökar naturligtvis intäkterna. Men det högre priset måste kompenseras på något sätt för att inte kunden ska vända sig till en annan leverantör, detta görs främst genom servicekvalitet och den extrautrustning av maskinerna som tillhandahålls av företaget. VD:n anser att sambandet ses tydligast vid nya kunder där det ännu inte finns ett upparbetat förtroende. Företaget måste då pressa priset för att kunna konkurrera. Respondenterna är överens om att lojala kunder inte är lika priskänsliga, om företaget lyckas skapa långsiktiga relationer med kunder har det en positiv inverkan på intäkterna. Företaget tappar inte lojala kunder på att höja priset inom rimliga nivåer, alla kunder har en smärtgräns.

### **Produktkvalitet**

VD:n pratar om att produktkvalitet har både en direkt och en indirekt påverkan på intäkterna. Den direkta påverkan uppstår om produkterna inte är tillfredställande och företaget därav måste lämna rabatter för exempelvis dålig kvalitet eller lång leveranstid. Indirekt påverkar produktkvaliteten genom att företaget kan förlora kunder på grund av det är mycket kostsamt för kunden varje gång en maskin står stilla. Säljaren tar även upp att då företaget inte i första hand konkurrerar med pris måste de tillhandahålla en hög produktkvalitet för att motivera sina priser. Respondenterna anser att om kvaliteten ökar så ökar även intäkter på lång sikt, genom att kundtillfredsställelsen ökar och därigenom även kundlojaliteten. De är överens om att produktkvaliteten har en positiv inverkan på intäkterna. VD:n menar att produktkvaliteten även påverkar servicekvaliteten då en hög produktkvalitet leder till färre åtgärdsarbeten och därmed mer tid till service och reparationer. Han ser det som en positiv spiral; 10 minuter sparade ena veckan blir till 20 minuter nästa vecka och så vidare.



### **Produktvarumärke**

VD:n menar att tillhandahållna varumärken inte påverkar intäkterna i någon större utsträckning då den största andelen kunder inte handlar av dem för att de har ett visst varumärke utan för relationen till företaget. Även om de inte har möjlighet att leverera ett visst varumärke till en kund, skulle kunden inte välja att vända sig till en annan leverantör på grund av det utan lutar på att företaget kan rekommendera en likvärdig maskin. Han menar att varumärkeskampanjer och liknande inte har någon påtaglig effekt, kunden köper inte om det inte finns ett behov. Detta håller säljaren med om men anser samtidigt att det fungerar som för vilken vara som helst; varumärket driver priset då kunden är villig att betala ett högre pris för ett välkänt varumärke eftersom de förväntar sig att det är bra. Säljaren menar även att en ändring av varumärkesassortimentet kan påverka intäkterna då företaget kan tappa vissa kunder. Även om det berör ett mindre antal kunder, handlar varje affär om stora summor.

### **Medarbetartillfredsställelse**

Respondenterna är överens om att medarbetartillfredsställelsen är viktig för att säkra produkt- och servicekvalitet. De menar att medarbetare som inte är nöjda gör ett sämre arbete vid till exempel slutkontroller vilket leder till sämre produktkvalitet. Hög medarbetartillfredsställelse ökar effektiviteten och leder till att färre maskiner kommer tillbaka för att åtgärdas. Mer tid kan då istället läggas på service och reparationer vilket bidrar till ökad servicekvalitet och högre kundtillfredsställelse. Säljaren uttrycker förhållandet som att ett bra klimat och hög trivsel ökar effektiviteten då energin kan fokuseras på arbetet och inte på irritation. Medarbetartillfredsställelsen påverkar intäkterna indirekt genom att inverka på kundtillfredsställelsen som i sin tur påverkar lojaliteten och intäkterna. Då företaget i nuläget har en låg tillfredsställelse bland medarbetarna antas en ökning ha en positiv inverkan på intäkterna. VD:n tar även upp att påverkan går åt båda håll. Låga intäkter leder till negativ stress bland medarbetarna vilket drar ner tillfredsställelsen.

## **4.1.2 Ytterligare intäktsdrivare**

### **Förtroende**

Säljaren tar upp att vid långsiktiga relationer är det viktigt att skapa ett förtroende. En kund som har tillit till att företaget kommer att hålla leveranser, utföra snabb service samt åtgärda eventuellt krångel väljer att vända sig till dem direkt och inte leta runt bland konkurrenter vid varje nytt köp. Förtroendet påverkar intäkterna genom att kunden blir mindre priskänslig och villig att betala för säkerheten de upplever med leverantören. Förtroendet skapas redan vid första kontakt med kund, då det gäller att möta kunden på dess nivå samt att ha kunniga och trovärdiga säljare. Säljaren menar att kompetensen är särskilt viktig i dagens servicesamhälle då kunderna inte letar upp informationen själva via hemsidan utan hellre ringer och frågar. Respondenterna menar att förtroende i första hand skapas av kundtillfredsställelse och påverkar intäkterna genom lojalitet. Här ligger det största ansvaret på säljaren då det är denne som blir företagets ansikte utåt.

### **Servicekvalitet**

Respondenterna menar att kvaliteten på servicen har både en direkt och indirekt påverkan på intäkterna. Direkt påverkan uttrycker säljaren som att ryktet om en mycket god servicekvalitet gör att nya kunder väljer att vända sig till dem och på så sätt skapas nya intäkter. Indirekt påverkar den intäkterna genom kundtillfredsställelse och kundlojalitet. Då företaget redan håller en så pass hög servicekvalitet bidrar dock inte en ytterligare ökning till att intäkterna ökar. En minskning kommer däremot leda till att de mister kunder och därigenom intäkter.

Servicekvalitet framhålls som A och O av både VD och säljare. De menar att det är servicen som gör att kunderna kommer tillbaka. Resonemanget om att det spelar mindre roll i fall något gick fel vid leverans tas upp igen och de påtalar att relationen går att reparera genom bra och snabb service. De menar att produkterna är som de är och att det som skiljer de konkurrerande företagen är hur de arbetar med service. De trycker på att servicekvalitet är det viktigaste för att skapa förtroende och därigenom långsiktiga relationer.

### **Sortimentsbredd**

VD:n för Eliasson tar upp att sortimentsbredd inte är en intäktsdrivare då det snarare skapar kostnader. Han menar att en ny maskin kostar väldigt mycket i form av nya reservdelar samt utbildning av personal för att kunna utföra service och reparationer. Företaget erbjuder idag ett marknadsanpassat sortiment och resonerar att det inte är lönsamt att ta upp nya maskiner för enstaka kunder.

## **4.2 Resultat Swecon Anläggningsmaskiner AB**

Swecon Anläggningsmaskiner AB är ett dotterbolag till Lantmännen och är en rikstäckande återförsäljare för Volvo anläggningsmaskiner. De erbjuder flexibla lösningar för ett tryggt maskinägande, med Volvos kvalitetsmaskiner och Swecons mjukvaror. Swecons affärsidé är att skapa en trygg och lönsam maskinaffär för både deras kunder och företaget, med kärnvärden som service, trygghet och omtanke som skall vara till grund för högt ställda förväntningar på goda affärer. Att företräda Volvogrupperna ger en unik styrka genom att Swecon blir delaktiga i Volvos namn vilket har respekt över hela världen. Företaget har Sveriges största verkstadsorganisation för anläggningsmaskiner och har 54 serviceplatser varav 21 i egen regi, övriga drivs som kontraktsanläggningar genom Lantmännen. Swecon hade år 2006 en omsättning på cirka 2 miljarder kronor ([www.swecon.se](http://www.swecon.se)).

Swecon Anläggningsmaskiner AB kommer fortsättningsvis att benämnas Swecon.

### **4.2.1 Utvalda intäktsdrivare**

#### **Kundlojalitet**

Intäktsdrivaren kan relateras både direkt och indirekt till intäkter. Direkt genom att en lojal kund återkommer vilket skapar intäkter. För att en kund skall bli lojal krävs det av företaget att de har skapat en hög kundtillfredsställelse samt har hög produktkvalitet och servicekvalitet. Lojala kunder är inte speciellt priskänsliga utan kan tänka sig att betala ett lite högre pris för helhetskonceptet, vilket är vad Swecon vill sälja till kunden genom att erbjuda service och reservdelar lättillgängligt. Men att kunden är lojal mot företaget betyder inte att de ökar mängden inköp, det är en dyr bransch och kunderna gör få inköp. En lojal kund är billigare att underhålla än att försöka attrahera nya kunder då företaget inte behöver lägga pengar på att marknadsföra sig och genom en stark relation till kunden vet att denna återkommer vid nya köp. Effekten av att ha en lojal kund som återkommer ökar inte företagets intäkter i form av merförsäljning, däremot säkerställer en lojal kund kontinuerliga framtida intäkter.

#### **Kundtillfredsställelse**

Respondenten menar att kundtillfredsställelse skapas genom att överträffa kundernas förväntan. Nöjda kunder återkommer till företaget och har på så sätt en positiv inverkan på

intäkterna. Eftersom anläggningsmaskiner är en dyr affär med få köptillfällen gäller det att knyta kunden till sig även mellan maskinköpen, detta genom bra support och service. Swecon arbetar kundintensivt och anser att kunden är nummer ett. Genom NKI<sup>7</sup> arbetar företaget med att mäta och följa upp sina kunder för att kunna förbättra sig utifrån kundens perspektiv. Om måttet är lågt i förhållande till den standard Swecon förväntar sig, visar det på att kunden är missnöjd och företaget måste förändra sig för att vinna tillbaka kunden för att inte tappa intäkter. Påverkan på intäkten sker inte direkt om kunderna är missnöjda eftersom att maskinköp är en företeelse som sker med ett par års mellanrum. Däremot kan service- och reservdelsförsäljning påverka intäkterna direkt om kunden ej är nöjd och väljer att anlita ett annat företag inom branschen. Respondenten berättar vidare att det är dyrt för kunden att ha en maskin stillastående varav snabb service ökar kundtillfredsställelsen.

Enligt respondenten är det inte bra att ha kunder som är 100 % nöjda, i detta läge har företaget på något sätt köpt kunden och förmodligen fått en intäkt lägre än normalt. Vilken nivå kundtillfredsställelse ligger på är förknippat med andra intäktsdrivare som produktkvalitet och servicekvalitet.

### **Pris**

En direkt påverkan på intäkterna sker när företaget kan ta ett högre pris för samma produkt som tidigare sålts till ett lägre pris utan att förlora kunder. En indirekt påverkan sker eftersom pris påverkar kundtillfredsställelse, om priset ökar för en produkt utan att kvaliteten har ökat minskar kundtillfredsställelsen. Däremot om priset sjunker vid samma kvalitet ökar kundtillfredsställelse. Pris har inte en ensam påverkan på intäkterna då det i sig påverkas av andra variabler som kvalitet och varumärke. Genom ett välkänt varumärke kan företaget öka sina intäkter. Respondenten berättar vidare att lojala kunder är mindre priskänsliga och förväntar sig i samband med ett maskinköp att de får bra kvalitet och service. Kunden köper en helhet och i detta läge kan företaget ta ut ett högre pris som ger en ökad intäkt. Däremot blir pris en konkurrensfaktor vid försök att attrahera nya kunder

### **Produktkvalitet**

Enligt respondenten har produktkvaliteten en positiv och direkt inverkan på intäkten, kvaliteten på anläggningsmaskiner är en viktig faktor för att skapa intäkter då olika varumärkens maskiner påminner om varandra. Bra kvalitet är det som får kunderna att återkomma och bli lojala mot företaget. Produktkvaliteten har en stor inverkan på intäkterna då dålig kvalitet skapar missnöjda kunder, däremot visar sig inte påverkan på intäkter direkt utan först när kunden beslutar sig för att inte välja att anlita företaget igen vid ett nytt maskinköp. Ökad kvalitet behöver ej leda till ökade intäkter, samtidigt som sämre kvalitet leder till minskade intäkter. Respondenten nämner vidare att produktkvalitet tillsammans med pris påverkar kundtillfredsställelse då ett lägre pris kan ersätta dålig kvalitet.

### **Produktvarumärke**

Swecon är återförsäljare av anläggningsmaskiner från Volvo, vilket är ett välkänt världsomfattande varumärke, starkt förknippat med kvalitet. Eftersom företaget bara säljer detta varumärke är intäktsdrivaren inte i fokus, men respondenten tar ändå upp att företaget tack vare det starka varumärket har högre intäkter än om de erbjudit produkter av ett svagare märke. Respondenten fortsätter och berättar att varumärket kan ha en positiv värdeinverkan på intäkter, när det gäller märkestrogna kunder som återkommer.

---

<sup>7</sup> NKI – Nöjd kund index

### **Medarbetartillfredsställelse**

Medarbetartillfredsställelse påverkar intäkter indirekt genom att vara en bakomliggande faktor till flera andra intäktsdrivare som produktkvalitet, servicekvalitet och kundtillfredsställelse. För att medarbetare skall kunna göra ett bra jobb behövs en trivsamt arbetsplats och ett bra klimat där anställda trivs och är nöjda. Det är först då företaget helt kan fokusera på sina kunder, öka kvalitet och skapa effektivitet.

Swecon mäter medarbetartillfredsställelse genom NMI och kan genom detta följa upp hur de anställda trivs. Om NMI är lågt i förhållande till vad Swecon anser är standard, är det viktigt att försöka förbättra i organisationen för att inte förlora anställda. Detta kan påverka företagets intäkter genom att nyanställda inte har samma erfarenhet och relation till kunderna som tidigare anställda haft. Vidare säger respondenten att det är svårt att fastställa om medarbetartillfredsställelse har en positiv värdeinverkan på intäkter. Medarbetartillfredsställelse ökar möjligen företagets intäkter till viss del, intäkter kan även påverka medarbetartillfredsställelse. Främst då säljare får provision på vad de sålt och så sätt kan påverka sin egen tillfredsställelse.

## **4.2.2 Ytterligare intäktsdrivare**

### **Förtroende**

Kunden kommer tillbaka för att de vet att produkter är bra och att de får den service de vill ha menar respondenten. Förtroende för företaget är en viktig del i att kunderna återkommer, när de har gjort ett köp och är nöjda, återkommer de vid nästa köptillfälle. Det är enkelt att handla med samma företag för att kunden har kännedom om vad som fås för pengarna och de behöver inte leta runt efter en ny leverantör. Vad det gäller Swecon ligger mycket tillit i varumärket, dels hårdvaran som är Volvo och även den mjuka delen där Swecon står för servicekvalitet och produktkännedom. Genom att lyssna på vad kunden vill och vårda relationerna bygger Swecon upp ett förtroende. De jobbar mot att alltid ha kunden i fokus och den omorganisering som nu pågår är tänkt att resultera i att säljarna får mer tid över till uppföljning och kundvård.

### **Servicekvalitet**

Swecon anser att servicekvalitet genom en hög grad av uppmärksamhet gentemot kunden, snabb och lättillgänglig service samt hög sortimentsbredd av reservdelar är en av de viktigaste aspekterna för att skapa nöjda kunder som i sin tur påverkar intäkterna. Servicekvalitet är också det som skiljer de konkurrerande företagen åt och som gör att kunder är lojala, om kunden får bra service när behov uppstår. Anläggningsmaskiner är en dyr bransch att verka inom och står en kunds maskin stilla på grund av problem krävs snabb service, annars förlorar kunden intäkter och blir missnöjd. Genom att finnas på ett flertal platser över hela landet och erbjuda service skapar Swecon en stor konkurrensfördel.

### **Sortimentsbredd**

Swecon erbjuder sina kunder ett fullt sortiment från Volvo inom anläggningsmaskiner, vilket gör att kunden kan hitta vad den vill ha. Det är en positiv konkurrensfördel som kan medföra att kunden väljer att anskaffa en maskin hos Swecon, för att kunden vet att företaget innehar vad kunden vill ha inom Volvo. Att ha en stor sortimentsbredd har en positiv direkt värdeinverkan på intäkter, då kunden kan erhålla vad han vill ha utan att behöva leta vidare. Eftersom Swecon säljer hela Volvos sortiment erbjuds även service på alla maskiner. Intäkterna har en naturlig inverkan på sortimentsbredden då högre intäkter gör att Swecon har råd att investera i nya maskiner.

### 4.3 Resultat Pon Equipment AB

Pon Sverige är uppdelat på två bolag: Pon Equipment AB och Pon Power AB. Bolagen har samma företagsledning, gemensamma verkstäder, fältorganisationer och ekonomi-, personal- och marknadsavdelning. Huvudkontoret ligger i Göteborg men försäljningskontor återfinns över hela Sverige.

Verksamheten i Pon Equipment är främst baserad på försäljning och service av Caterpillars hjullastare, dumprar, truckar samt grävmaskiner. I utbudet finns över 100 maskintyper.

Pon Powers huvudområden är service och försäljning av Caterpillars industrimotorer samt konstruktion, utveckling, installation och försäljning av generatoraggregat. Bolagen sysselsätter omkring 330 personer och omsätter cirka 1,3 miljarder kronor per år. Senaste åren har de haft en vinstutveckling på ca 25 % per år och från att tidigare enbart varit inriktade på bygg och anläggning, industri och gruvdrift har de under 2007 utökat med ytterligare ett kundsegment; Väg.

Branschen känner just nu av ett gynnsamt klimat då det grävs och byggs över hela världen. Sverige varierar mellan första och tredje plats i världen inom gruvnäring och av detta innehar Pon Equipment en marknadsandel på 70 %.

Företaget verkar i en gammaldags bransch där saker alltid gjorts på ett visst sätt. Pon Equipment arbetar numera aktivt med att sprida ett annat synsätt, vilket inte varit lätt hittills men börjar släppa då nya generationer av säljare och kunder tar över med andra värderingar ([www.pon-cat.com](http://www.pon-cat.com)).

Studien är genomförd på Pon Equipment som i fortsättningen kommer att benämnas Pon.

#### 4.3.1 Utvalda intäktsdrivare

##### **Kundlojalitet**

Controllern menar att kundlojalitet kommer sig utav servicekvalitet. Han nämner att vissa kunder är lojala mot varumärket Caterpillar men att allt eftersom nya generationer tar över kundföretagen blir de mer driftsekonomiska och vänder sig till företag som har en hög servicenivå. Han tar upp att visst driver kundlojaliteten intäkterna men säger samtidigt att lojaliteten endast är viktig för Pon då det rör sig om stora kunder. Annars blir det viktigare att skaffa en ny stor kund än att ha små lojala. Det kostar att underhålla en relation och då gäller det att satsa på kunder som genererar stora intäkter. Små kunder kostar mer än de smakar.

Här håller inte säljaren med utan menar att det alltid är dyrare att jaga nya kunder än att underhålla befintliga och trycker på att alla kunder är lika viktiga. Han menar dessutom att om de skulle arbeta mindre aktivt mot små kunder kan det få negativa effekter i form av dåligt rykte gentemot nya kunder.

##### **Kundtillfredsställelse**

Nöjda kunder skapas genom att hela tiden leva upp till eller överträffa förväntningar. Kundtillfredsställelsen påverkar intäkterna, men i samverkan med servicenivån. Controllern säger att det är viktigt att lägga större fokus på de stora kunderna och försäkra sig om att de är nöjda, en kund som köper en enstaka maskin bidrar inte lika mycket till ökade intäkter. Pon mäter kundtillfredsställelsen bland kunderna genom årliga kundundersökningar, NKI, för att få fram information om vad de gör bra idag och vad som behöver förbättras, även här är fokus på de större kunderna.

Säljaren menar att kundtillfredsställelse skapas genom att vara tillgänglig på marknaden, för att tillgodose kundens behov och leverera en maskin som lever upp till förväntningarna och

därefter lämna över till Eftermarknad/Service som sköter uppföljning och underhåll samt kundvård.

Controllern tar upp att det är viktigt att alltid ha kunden i fokus och ett sätt att arbeta med kundtillfredsställelse är att internt inte slösa med resurser. I slutändan är det alltid kunden som får betala för slöseri och genom att arbeta aktivt med detta kan Pon hålla nere de redan höga priserna.

### **Pris**

Priset styrs i första hand uppifrån eftersom att Pon inte är ett tillverkande företag, därför har de ingen möjlighet att påverka sina inköspriser. Pons försäljningspris ligger högre än konkurrenternas och företaget måste därför kunna motivera varför, vilket görs genom hög servicekvalitet.

Enligt säljaren konkurrerar Pon med pris genom att ha tydliga fasta priser på service och reparationer för att kunden alltid skall veta kostnader i förväg. Detta skapar trygghet hos kunden och är enligt säljaren en stor konkurrensfördel som är möjlig genom att företaget är en stabil aktör på marknaden.

### **Produktkvalitet**

Controllern menar att produktkvalitet ligger inom serviceområdet. De ser det som en service att tillhandahålla välfungerande produkter som inte kommer att falla och kosta kunderna en massa pengar. Produktkvaliteten påverkas av medarbetartillfredsställelsen, vilket även säljaren håller med om då Pon själva extrautrustar maskinerna efter kundens behov. Säljaren tar även upp kopplingen mellan kvalitet och pris; den maskin som är dyrast i inköp kan i slutändan visa sig vara den billigaste i form av minst åtgärdsarbeten samt högst andrahandsvärde vid inbyte.

### **Produktvarumärke**

Controllern menar att Caterpillar är ett starkt varumärke som förknippas med hög kvalitet. Varumärket driver intäkterna i den mån kunden köper en maskin hos dem enbart för märkets skull.

Säljaren trycker på att genom att köpa en Cat-maskin köper kunden trygghet. De vet att maskinen håller vad den lovar samt att leverantören är en stabil aktör på marknaden, vilket är viktigt då det säkerställer att leverantören kommer att finnas kvar under hela användningsperioden. Detta gör att kunden vet att det finns tillgång till snabb service och garantiarbeten som utförs utan dröjsmål.

### **Medarbetartillfredsställelse**

Controllern pratar om att då det är många interna transaktioner är det viktigt att även ha lojala interna kunder, det vill säga medarbetare. Om företaget brister i dessa relationer brister de även mot extern kund. En medarbetare som inte gör sitt jobb ordentligt drar ner anseendet och därmed intäkterna. Här håller säljaren med och menar att om medarbetarna inte är nöjda levererar de sämre produkter mot kund som bidrar till att dra ner kundtillfredsställelsen. Controllern tar upp att en undersökning av medarbetartillfredsställelsen görs 1-2ggr per år av ett externt företag för att se vad de behöver jobba med. De har inställningen att de även här ständigt måste förbättras. Om undersökningen visar total tillfredsställelse så har de ställt fel frågor.

Allt som görs måste gynna resultatet vilket innebär att om de slösar med pengar eller begår många misstag så måste det tas igen på något sätt. I slutändan är det alltid kunden som får betala, vilket speglar av sig inom organisationen.

Det är viktigt för företaget att anställda har rätt attityd och inställningar, Controllern berättar att inom branschen är det vanligt att anställda fastnar i samma spår och arbetar på ett gammalt traditionellt sätt med att sälja och ge service, Pon försöker skapa en mer modern organisation. Medarbetarna måste veta vart företaget är på väg och vad som förväntas av dem, utan mål är medarbetare inte engagerade.

#### 4.3.2 Ytterligare intäktsdrivare

##### **Servicekvalitet**

Service är enligt respondenterna det viktigaste för Pon. Enligt Controllern är deras mål att vara det första serviceföretaget i sin bransch, det vill säga att vara nummer ett. Om något annat företag hävdar att de är bäst på service ser Pon det som sin uppgift att bevisa att de har fel. De jobbar ständigt med att utveckla servicen och jobbar mot att de i teorin inte ska behöva några säljare utan att kunden ska välja dem för att de har bäst service. Respondenterna menar att en maskin är en maskin, men att det som skiljer företagen åt är servicekvaliteten. De pratar om att företaget ständigt måste förbättra sig för att inte tappa gentemot sina konkurrenter. Att inte alltid försöka bli bättre gör också att företag tappar intäkter. Controllern menar att det gäller att ständigt överträffa kundens förväntningar. Projekt Hela Vägen, som innebär service i varje steg, handlar inte bara om eftermarknadsservice utan även om att underhålla nya kunder samt leverera information till myndigheter, vilket ökar anseendet utåt.

Säljaren menar att Service/Eftermarknad är de som är ansvariga för att kunden kommer tillbaka. Detta säkerställs genom att hålla en hög servicekvalitet. Kunden måste veta att maskinen de köper håller vad de lovar samt att problem som uppstår blir åtgärdade utan dröjsmål.

##### **Kundstorlek**

Pon arbetar enligt Controllern aktivt med att hitta och underhålla stora kunder då små företag inte genererar lika mycket intäkter. Enligt honom görs inga kundundersökningar om kundtillfredsställelse bland småkunder och de bryr sig heller inte i lika stor utsträckning om att underhålla dessa relationer. Respondenten anser att små kunder kostar mer än de smakar, här går dock meningarna isär. Säljaren håller med om att stora kunder genererar större intäkter men tar avstånd från att företaget inte skulle arbeta aktivt mot små kunder. Han menar att det naturligt blir mer kontakt med stora kunder då de köper fler maskiner och därav är i behov av mer service. Däremot gör säljaren ingen skillnad på kund när det är dags för inbyte och nyköp. Han menar att alla kunder får lika mycket uppmärksamhet.

##### **Sortimentsbredd**

Controllern på Pon anser att sortimentsbredd inte är en intäktsdrivare. Han tar upp att Caterpillar har ett världsomspännande fullsortiment och att Pon gjort ett urval och skapat ett sortiment för vilket det finns en marknad i Sverige. Att investera i udda maskiner kostar för mycket i form av utbildning av personal för service och produktkunnskap samt reservdelslager. Han tar upp att enstaka maskiner skulle bli en kostsam affär både för Pon och för kunderna, då alla extrakostnader alltid går ut över kunderna. Han uttrycker att företagets mål är ju att tjäna pengar, någon måste betala.

## 5 Analys

I detta kapitel analyseras och jämförs resultaten från de olika företagen utifrån referensramen för att finna likheter och skillnader. Vi jämför resultaten inom företagen samt på olika nivåer mellan företagen. Analysen avser att förklara hur intäktsdrivaren påverkar intäkterna och är uppdelad i först de utvalda intäktsdrivarna och sedan de ytterligare identifierade. Analyserna presenteras även sammanställda i tabell och som figurer enligt orsaks- och relationssambanden.

I de fall vi finner att en intäktsdrivare kan ha olika påverkan och relation till intäkter delas den upp genom numrering (siffror inom parentes) och påverkan presenteras separat.

### 5.1 Utvalda intäktsdrivare

I detta stycke analyserar och jämför vi resultaten av de utvalda intäktsdrivarna; *Kundlojalitet*, *Kundtillfredsställelse*, *Pris*, *Produktkvalitet*, *Produktvarumärke* samt *Medarbetartillfredsställelse*.

Tabellen nedan visar på relationerna mellan intäktsdrivare och intäkter, även de relationer som finns mellan de olika intäktsdrivarna och som samverkar i relationen med intäkterna.

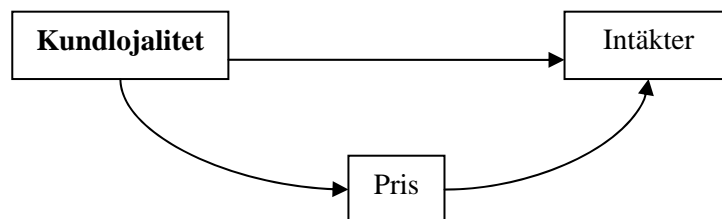
Intäktsdrivare	Värde- inverkan	Linearitet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
<b>Kundlojalitet</b>	Positiv	Linjär	Interaktiv med kundtillfredsställelse	Direkt och indirekt via pris	Envägspåverkan	Fördröjd
<b>Kundtillfredsställelse</b>	Positiv	Kurvlinjär	Interaktiv med produkt- och servicekvalitet	Indirekt via kundlojalitet	Tvåvägspåverkan	Fördröjd
<b>Pris (1)</b>	Positiv	Kurvlinjär	Interaktiv med produkt- och servicekvalitet	Indirekt via kundtillfredsställelse	Envägspåverkan	Samtida
<b>Pris (2)</b>	Negativ	linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Fördröjd
<b>Produktkvalitet</b>	Positiv	Linjär	Interaktiv med medarbetartillfredsställelse	Direkt	Tvåvägspåverkan	Fördröjd
<b>Varumärke (1)</b>	Positiv	Kurvlinjär	Interaktiv med lojalitet	Indirekt via pris	Envägspåverkan	Fördröjd
<b>Varumärke (2)</b>	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Fördröjd
<b>Medarbetartillfredsställelse (1)</b>	Positiv	Kurvlinjär	Additiv	Indirekt via produkt- och servicekvalitet	Tvåvägspåverkan	Fördröjd
<b>Medarbetartillfredsställelse (2)</b>	Positiv	Kurvlinjär	x	Direkt	Tvåvägspåverkan	Fördröjd

Tabell 3. Sammanställning av analys, utvalda intäktsdrivare



## Kundlojalitet

Företagen är överens om att kundlojaliteten har en positiv inverkan på intäkterna och att det är något de arbetar aktivt med. Controllern på Pon anser dock att arbete med lojalitet enbart är lönsamt då det rör sig om stora kunder, han anser att små kunder kostar mer än de smakar. Säljaren hävdar dock motsatsen, att det alltid är dyrare att attrahera en ny kund, och att alla kunder är lika viktiga. Resultaten från Eliasson och Swecon tyder på en direkt påverkan genom att kunden återkommer och på så vis genererar fler köp samt en indirekt påverkan genom pris, en lojal kund är inte lika priskänslig utan betalar för helhetskonceptet. Då Pon arbetar intensivt mot att bli det bästa serviceföretaget håller de med om att kunden ska vara villig att betala för helheten men kopplar hellre detta till att motivera sina priser än att det har att göra med lojalitet. Resultaten från samtliga respondenter tyder på en envägspåverkan då en förändring av intäkterna i sig inte påverkar lojaliteten. Påverkan i tid på intäkterna är enligt respondenterna både samtida i form av merförsäljning av reservdelar och fördröjt i form av att kunden kommer tillbaka. Resultatet från Eliasson och Swecon visar på att förhållandet till intäkterna är linjärt då fler lojala kunder skapar fler intäkter i framtiden. Swecon poängterar dock att lojalitet inte innebär att kunden köper mer då det är en dyr bransch där det inte går att skapa ett behov som inte finns. På Eliassons tar VD:n upp att det finns två typer av lojalitet; mot varumärke eller leverantör, och framhåller att för deras del är den typ av lojalitet som driver intäkterna mest lojalitet mot leverantör. Detta blir särskilt påtagligt då de tillhandahåller ett flertal olika varumärken. Swecon menar att då de enbart erbjuder Volvomaskiner är det svårare att avgöra varför kunderna vänder sig till dem, men de antar att kunderna kommer tillbaka på grund av en kombination av lojalitet mot företaget och varumärket. Pon å andra sidan menar att de upplever en stark lojalitet mot varumärket CAT men att de aktivt arbetar bort från varumärkeslojalitet och istället vill att kunderna ska vända sig till dem för deras koncept ”Hela Vägen”.



Figur 7: Samband kundlojalitet och intäkter

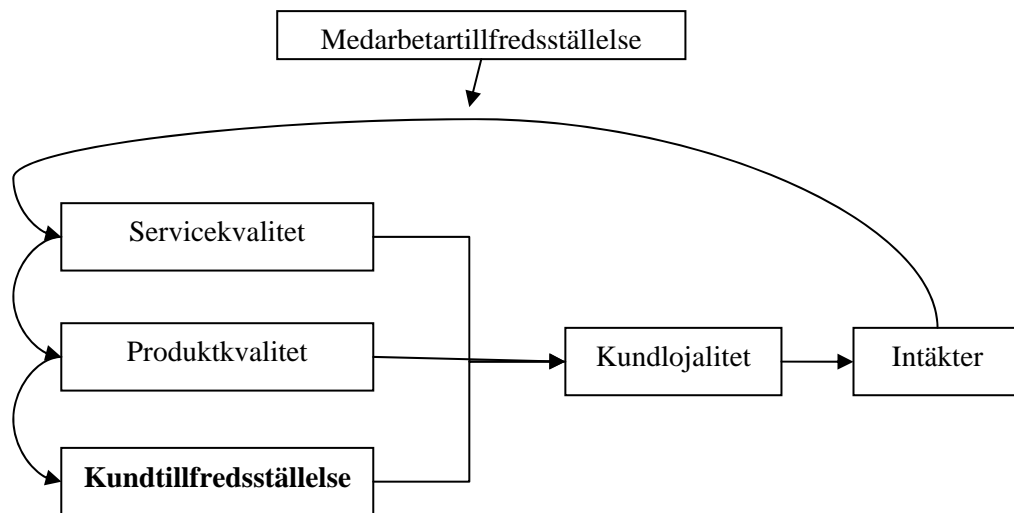
## Kundtillfredsställelse

Respondenternas uppfattning är att kundtillfredsställelse skapas genom att leva upp till eller allra helst överträffa kundernas förväntningar. För att klara detta krävs en väl fungerande support och underhåll av relationer, både till kund och till medarbetare. De menar att kundtillfredsställelsen har en positiv inverkan och påverkar interaktivt med service- och produktkvalitet. Samtliga respondenter är ense om att kundtillfredsställelsen påverkar intäkterna indirekt via kundlojalitet. De tar även upp att intäkterna påverkas indirekt av gott rykte från nöjda kunder som attraherar nya kunder.

Resultaten tyder på att förhållandet till intäkterna är kurvlinjärt då kundtillfredsställelse bidrar till att kunden blir lojal men att ytterligare kundtillfredsställelse inte ytterligare påverkar intäkterna. Kunder köper inte om det inte finns ett behov.

Kundtillfredsställelsen har en fördröjd påverkan på intäkterna. Påverkan uppstår först vid nästa köp av ny maskin då kunden väljer att använda eller inte använda leverantören i fråga igen.

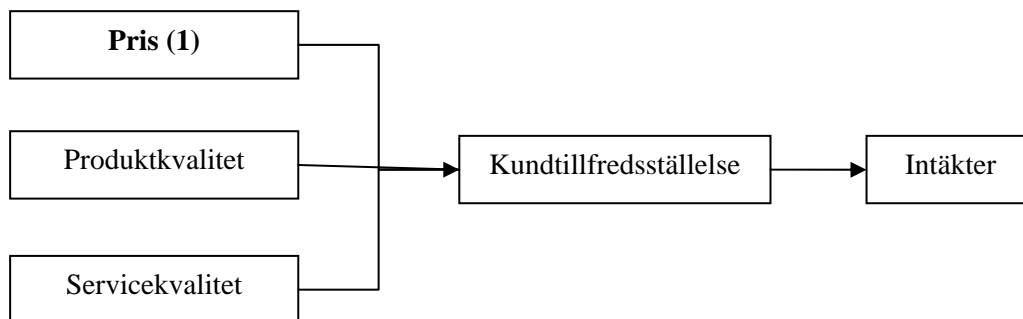
Swecon menar att det råder en envägspåverkan medan respondenterna på Eliasson och Pon ser en tvåvägspåverkan. De menar att sänkta intäkter påverkar medarbetartillfredsställelse och servicekvalitet och därigenom drar ner kundtillfredsställelsen. Åsikterna går här isär. Då Eliasson och Pon framför argument för att en tvåvägspåverkan faktiskt finns används det bredare synsättet med medarbetartillfredsställelse som styrande variabel.



Figur 8: Samband kundtillfredsställelse och intäkter

### Pris (1)

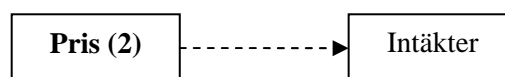
Respondenterna menar att pris är interaktivt med produkt- och servicekvalitet, som bekräftar priset för produkten och tillsammans har de en positiv och samtida inverkan på intäkterna. Vidare anser de att intäkterna skapas indirekt genom kundtillfredsställelse. De är överens om att priset måste motiveras för att skapa kundtillfredsställelse. Swecon tar upp att en direkt påverkan uppstår då de kan ta ett högre pris för samma produkt utan att förlora kunder. Detta framgår även av Eliassons resonemang om att nya kunder kräver att företaget pressar priserna initialt för att sedan, när kunden blivit lojal, återgå till normala nivåer. Respondenterna uttrycker att genom att skapa ett mervärde för kunden, genom hög produkt- och servicekvalitet, så kan de öka intäkterna genom att höja priset. Det finns dock en gräns då nyttan inte längre överstiger kostnaden för kunden samtidigt som det fortfarande finns konkurrenter, även om de är få. Resonemanget tyder på att prisets effekt på intäkterna är kurvlinjärt. Intäkterna påverkar inte priset, då detta inte är ett sätt de väljer att konkurrera med inom branschen, vilket innebär att det råder en envägspåverkan.



Figur 9: Samband pris (1) och intäkter

### Pris (2)

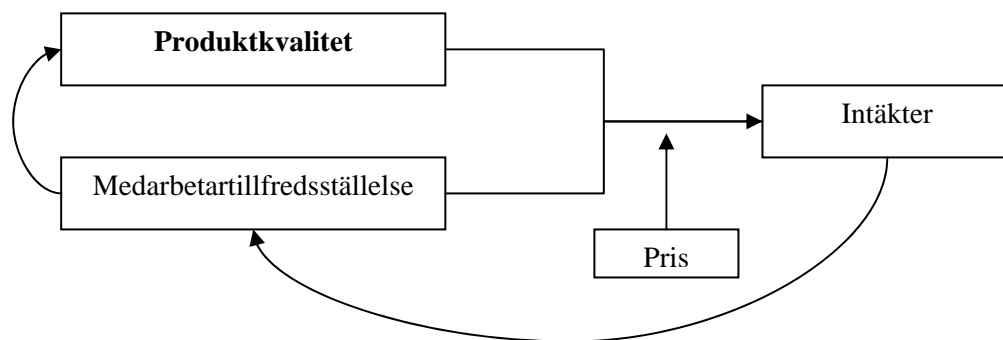
Resultaten från samtliga respondenter tyder också på att om företagen inte kan motivera sina priser har de en negativ direkt påverkan på intäkterna genom att kundtillfredsställelsen kommer att minska. Detta uppstår om priset ökas utan att kunden upplever förbättringar inom service- eller produktkvalitet. Här blir effekten på intäkterna fördröjd och synlig först vid utebliven försäljning. Vid negativ påverkan blir förhållandet linjärt då en fortsatt ökning av priset utan förbättring på andra områden kommer att leda till att fler och fler kunder vänder sig till en annan leverantör. Prisets påverkan blir här additiv då det ensamt påverkar intäkterna negativt.



Figur 10: Samband pris (2) och intäkter

## Produktkvalitet

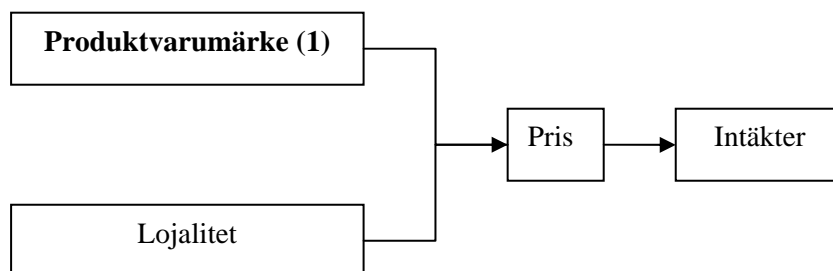
Samtliga respondenter tar upp att produktkvaliteten är direkt kopplad till intäkterna genom att en hög produktkvalitet attraherar nya kunder. Därav visar resultaten på en positiv inverkan på intäkterna. Då företagen extrautrustar maskinerna och utför kontroller för kvalitetssäkring blir produktkvalitet interaktiv med medarbetartillfredsställelsen. Intäkterna ökar även i takt med produktkvaliteten då kunden är villig att betala mer för att slippa merkostnader om maskinen måste stå still på grund av fel. Förhållandet blir därav linjärt och påvisar att det finns en styrande variabelinteraktion, där priset är den styrande variabeln. Effekten på intäkterna är fördröjd då den uppstår först när kunden väljer att använda sig av leverantören igen eller ej. Enligt Eliasson och Pon har intäkterna en påverkan på medarbetartillfredsställelsen, vilken enligt tidigare resonemang innebär att en försämring av intäkterna leder till en viss försämring i produktkvalitet, ursprungsmaskinen är ju fortfarande leverantörens ansvar. Detta innebär att det här finns en tvåvägspåverkan.



Figur 11: Samband produktkvalitet och intäkter

## Produktvarumärke (1)

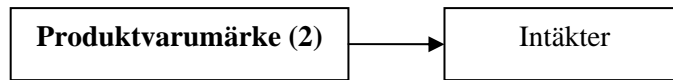
Varumärke har enligt respondenterna en positiv inverkan på intäkterna. Ju starkare ett varumärke blir desto mer är kunder villiga att betala för det, vilket medför att varumärke påverkar indirekt genom pris. Eliasson tar upp att det dock finns en gräns för hur mycket varumärket påverkar, det finns ju fortfarande likvärdiga produkter till ett lägre pris, effekten blir således kurvlinjär. Respondenterna, främst säljaren på Pon, tar även upp att ett starkt varumärke skapar trygghet och är interaktivt med lojalitet då det finns kunder som är trogna varumärken snarare än leverantören. När påverkan uppstår är dock svårt att fastställa Intäkterna i sig har ingen påverkan på varumärket vilket innebär att det råder en envägspåverkan.



Figur 12: Samband produktvarumärke (1) och intäkter

### Produktvarumärke (2)

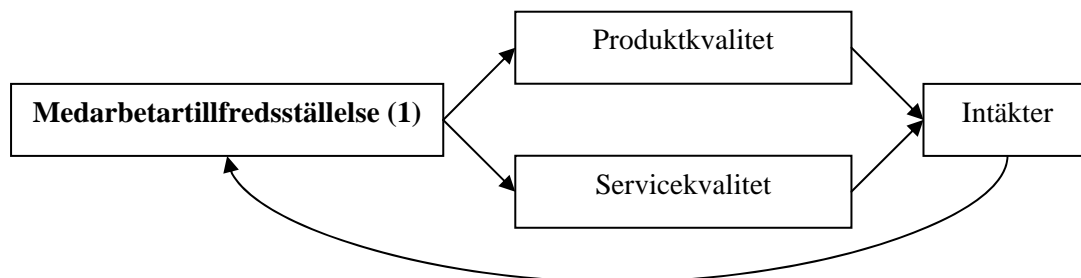
Swecons resonemang kring varumärke, vilket får stöd av Controllern på Pon, tyder på att det även finns en direkt och additiv påverkan genom att ett stärkt varumärke attraherar nya kunder. Hon menar även att ju starkare varumärket blir desto fler kunder attraheras, vilket innebär att effekten i det här fallet är linjär. Även här råder en envägs påverkan då en ökning av intäkterna inte stärker varumärket.



Figur 13: Samband produktvarumärke (2) och intäkter

### Medarbetartillfredsställelse (1)

Respondenterna är ense om att medarbetartillfredsställelsen har en positiv inverkan på intäkterna genom att den verkar indirekt via service- och produktkvalitet. Påverkan på produktkvaliteten kommer sig utav att företagen själva extrautrustar maskinerna innan de levereras till kund. VD:n på Eliasson tar upp att medarbetartillfredsställelsen är särskilt viktig för att säkerställa produkt- och servicekvalitet, då en låg medarbetartillfredsställelse leder till sämre prestationer. Detta bidrar i sin tur till att dra ner kundtillfredsställelsen och därmed också intäkterna. Det finns dock en gräns där påverkan på intäkterna kommer att avta. Relationen är således kurvlinjär. Här finns även en tvåvägs påverkan då sänkta intäkter leder till en större press och högre belastning, vilket sänker medarbetartillfredsställelsen. Effekten på intäkterna blir fördröjd då de uppstår först genom uteblivna framtida intäkter.



Figur 14: Samband medarbetartillfredsställelse (1) och intäkter

### Medarbetartillfredsställelse (2)

Respondenternas resonemang tyder på att medarbetartillfredsställelsen även har en direkt påverkan, till exempel genom att nöjda säljare säljer bättre och på så sätt ökar intäkterna. Förhållandet blir dock kurvlinjärt då det finns en gräns för hur mycket de kan sälja, kunden köper inte om det inte finns ett behov. Påverkan blir här additiv då den inte påverkas av värdet på någon annan intäktsdrivare, dock finns det en tvåvägs påverkan som i fallet ovan.



Figur 15: Samband medarbetartillfredsställelse (2) och intäkter

## 5.2 Ytterligare intäktsdrivare

I detta avsnitt analyseras och jämförs de ytterligare intäktsdrivare som framkommit under intervjuerna; *Servicekvalitet, Förtroende, Sortimentsbredd samt Kundstorlek*.

Följande tabell visar liksom den tidigare i samma avsnitt vilka relationer som finns mellan intäktsdrivare och intäkter. Även de samband som finns mellan de olika intäktsdrivarna som samverkar för att påverka intäkter.

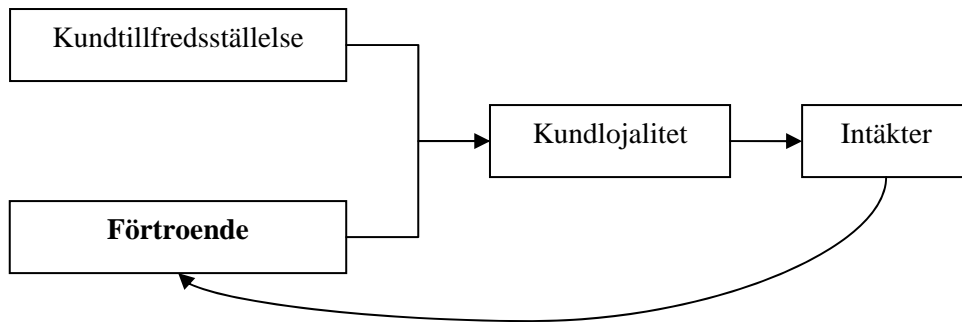
Intäktsdrivare	Värde- inverkan	Linearitet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
<b>Förtroende</b>	Positiv	Kurvlinjär	Interaktiv med kundtillfredsställelse	Indirekt via lojalitet	Tvåvägspåverkan	Fördröjd
<b>Servicekvalitet (1)</b>	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Tvåvägspåverkan	Fördröjd
<b>Servicekvalitet (2)</b>	Positiv	Kurvlinjär	x	Indirekt via lojalitet, kundtillfredsställelse, förtroende	Tvåvägspåverkan	Fördröjd
<b>Sortimentsbredd</b>	Positiv	Kurvlinjär	x	Indirekt via kundtillfredsställelse	Tvåvägspåverkan	Fördröjd
<b>Kundstorlek</b>	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida

Tabell 4. Sammanställning av analys (ytterligare intäktsdrivare)

### Förtroende

Samtliga respondenter pratar om att det är viktigt att skapa ett förtroende till leverantören då detta indirekt påverkar intäkterna genom att skapa kundlojalitet. De menar att förtroende är interaktivt med kundtillfredsställelse. Förhållandet kan tydas som kurvlinjärt och med fördröjd påverkan då det skapar lojalitet, men det genomgående resonemanget om att företagen, då det gäller stora summor inte kan skapa ett behov som inte finns, gäller även här. Här kan finnas en tvåvägspåverkan då sänkta intäkter, enligt Eliassons VD, drar ner servicekvaliteten och därigenom tilliten till företaget. Han tar dock upp att eftersom det rör sig om relationer under så långa perioder så har företaget tid på sig att reparera ett förtroende som sviktar. Swecon tar upp att det handlar om två typer av tillit, dels till produkten och dels till servicen. Att förtroende plockas ut som en separat intäktsdrivare har att göra med att det inom B2B är viktigare med relationer för att inte slutkund ska drabbas, det handlar om att minimera osäkerheten och ett byte av leverantör är dessutom både omständligt och kostsamt.

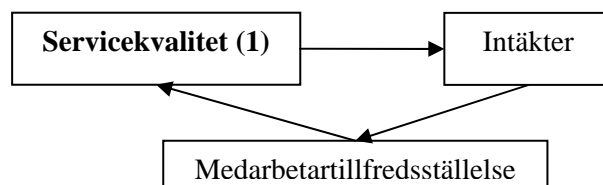
Säljaren på Eliasson uttalar att det är särskilt viktigt att säljarna uppfattas som kompetenta och trovärdiga samt att de jobbar för kunden, då all kundkontakt sker genom dem och de har det yttersta ansvaret för upprätthållande av förtroende. Här skiljer sig Eliasson från Pon som har en egen avdelning för service och eftermarknad och som övertar ansvaret från säljarna då maskinen är levererad. Säljarna har på Pon en mer renodlad säljfunktion och blir enbart ansvariga för den första kontakten.



Figur 16: Samband förtroende och intäkter

### Servicekvalitet (1)

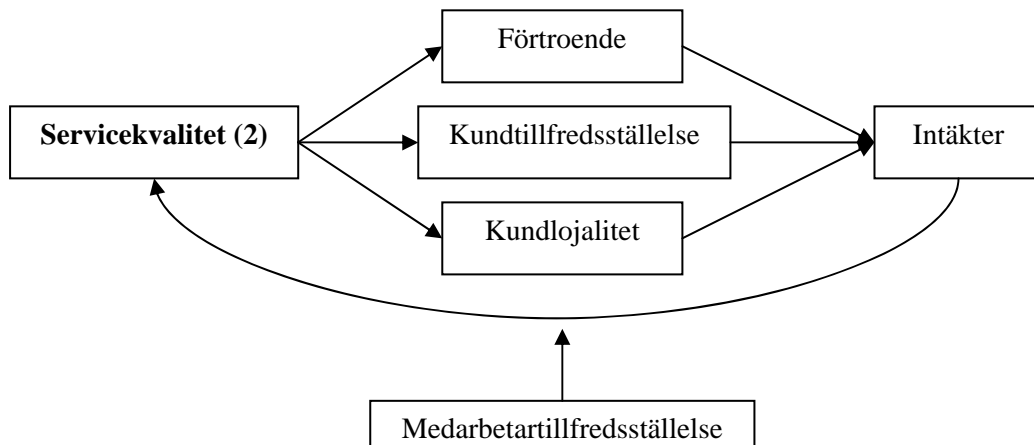
Respondenterna menar att servicekvaliteten har en positiv inverkan på intäkterna. Pon trycker på att det här är den viktigaste intäktsdrivaren. Han menar att den har en direkt påverkan på intäkterna då det är just servicen som gör att kunder väljer att köpa sin maskin hos dem. Detta är även något som lyfts fram av säljaren hos Eliasson. VD:n för Eliasson tar även upp att det här finns en tvåvägspåverkan då sänkta intäkter leder till en negativ press på medarbetarna, vilket i sin tur bidrar till sänkt servicekvalitet. Resonemanget tyder på att servicekvalitetens effekt på intäkterna blir fördröjd och uppstår först när kunden väljer att komma tillbaka eller inte för nyköp. Förhållandet kan även tydas som linjärt då en förbättring av servicekvaliteten leder till nya kunder och därigenom ökade intäkter. Servicekvaliteten är additiv då dess påverkan på intäkterna inte är beroende av andra variabler.



Figur 17: Samband servicekvalitet och intäkter

## Servicekvalitet (2)

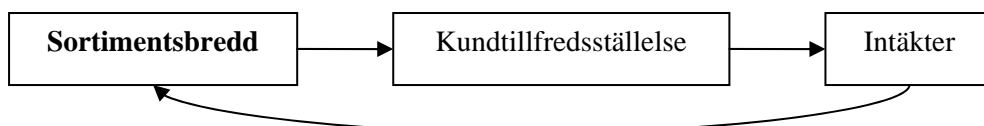
Respondenterna tar även upp att servicekvaliteten har en indirekt påverkan genom förtroende, kundtillfredsställelse samt lojalitet. Även här blir det en tvåvägspåverkan med en styrande variabelinverkan av medarbetartillfredsställelsen, men till skillnad från när servicekvaliteten attraherar nya kunder så blir förhållandet till lojala kunder kurvlinjärt då en ytterligare ökning inte leder till ökade intäkter. Effekten på intäkterna är här också fördröjd och uppstår först när kunden kommer tillbaka för ytterligare service eller nyköp. Här återkommer resonemanget om att kunden inte köper om det inte finns ett behov.



Figur 18: Samband servicekvalitet (2) och intäkter

## Sortimentsbredd

Denna intäktsdrivare tas upp av Swecon som menar att det är en konkurrensfördel att kunna erbjuda ett fullsortiment. Även Eliasson och Pon erbjuder ett Sverige-anpassat sortiment men anser att det kostar för mycket att ta upp en ny maskin för att en kund vill ha den. De måste då utbilda personal för att kunna tillhandahålla service samt lägga ett lager av reservdelar med mera. Sortimentsbredd har enligt Swecons resonemang en indirekt påverkan på intäkterna via kundtillfredsställelsen genom att kunden väljer leverantören för att de har ett komplett sortiment som gör att de kan få alla framtida behov tillfredsställda hos en och samma leverantör. Förhållandet är kurvlinjärt då ytterligare utökning av sortimentet inte leder till högre intäkter. Enligt Swecon finns här en tvåvägspåverkan då intäkterna i sig påverkar genom att ökade intäkter ger företaget råd att investera i nya maskiner. Påverkan på intäkterna är fördröjd då Swecon, utan att det finns en uttalad efterfrågan, tar upp nya maskiner från Volvo för att hålla ett fullsortiment.

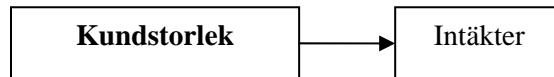


Figur 19: Samband sortimentsbredd och intäkter



### **Kundstorlek**

Detta tas enbart upp som en intäktsdrivare av Controllern på Pon. Övriga respondenter gör ingen skillnad på vilken storlek kunderna har utan ser alla kunder som intäktsskapare. Controllern på Pon hävdar dock att små kunder kostar mer i form av underhåll av relationer med mera än vad de genererar i intäkter. Hans resonemang tyder på att storleken har en direkt påverkan på intäkterna. Ökar kundernas storlek ökar även intäkterna då ett stort företag har ett behov av fler maskiner än ett litet, vilket innebär att förhållandet mellan kundernas storlek och intäkterna är linjärt. Kundstorlekens inverkan på intäkterna påverkas inte av andra variabler varför förhållandet är additivt och intäkterna i sig har ingen påverkan på kundstorleken vilket innebär att det råder en envägs påverkan.



*Figur 20: Samband kundstorlek och intäkter*

## 6 Slutsatser

Det här avsnittet avser att besvara tidigare framtagna syfte utifrån de resultat som tagits fram.

*Syfte: Beskriva och förklara vilka intäktsdrivare som finns i B2B-företag i anläggningsmaskinbranschen och hur de är relaterade till intäkter.*

### **Intäktsdrivare som identifierats i branschen:**

De på förhand utvalda intäktsdrivarna som studien baserar sig på är:

*Kundlojalitet*

*Kundtillfredsställelse*

*Pris*

*Produktkvalitet*

*Produktvarumärke*

*Medarbetartillfredsställelse*

Under intervjuerna fann vi ytterligare intäktsdrivare inom branschen. Dessa är:

*Servicekvalitet*

*Förtroende*

*Sortimentsbredd*

### **Intäktsdrivarnas relation till intäkt:**

Relationen till intäkter skiljer sig åt mellan de olika intäktsdrivarna.

En direkt påverkan har vi funnit av Produktkvalitet, Produktvarumärke och Förtroende.

Indirekt påverkan återfinns av Kundtillfredsställelse och Sortimentsbredd.

Vi har även funnit en kombination av direkt och indirekt påverkan av Kundlojalitet, Pris, Medarbetartillfredsställelse samt Servicekvalitet.

### **6.1 Sammanfattning av utvalda intäktsdrivare**

Resultaten tyder på att de utifrån tidigare forskning utvalda intäktsdrivarna är högst relevanta även i anläggningsmaskinbranschen. Utvalda intäktsdrivare är:

**Kundlojalitet** – Kundlojalitet plockas fram av samtliga företag som en viktig intäktsdrivare. De är också överens om att den har en stor påverkan på intäkterna genom att den säkerställer framtida intäkter, och därmed en garanti för företagets överlevnad. Påverkan är både direkt och indirekt.

**Kundtillfredsställelse** – Kundtillfredsställelsen har en positiv inverkan och är en viktig del i att skapa lojala kunder. Påverkan blir därav indirekt. Här finns dessutom en tvåvägspåverkan där intäkterna via medarbetartillfredsställelsen påverkar kundtillfredsställelsen.

**Pris** – Här råder det en överensstämmelse om att pris inte är ett utbrett konkurrensmedel, men det används ibland för att attrahera nya kunder. Priset kan dock ha en negativ påverkan i de

fall företagen inte kan motivera priset med hög service- och produktkvalitet. Priset har ett komplext förhållande till intäkterna då det både påverkar samt påverkas av så många andra intäktsdrivare. Pris kan ha både en negativ direkt samt en positiv indirekt påverkan på intäkterna.

**Produktkvalitet** – Företagen konkurrerar genom kvalitet och det är delvis vad som motiverar prissättningen. Produktkvalitetens påverkan på intäkterna är direkt, där pris kan vara en styrande variabel. Hög produktkvalitet lockar även nya kunder vilket även det påvisar en direkt påverkan.

**Produktvarumärke** – Framhålls inte som en stor intäktsdrivare av respondenterna högre upp i organisationerna, medan säljarna ser det som en självklarhet att ett starkt varumärke i sig drar kunder och därmed är en stor intäktsdrivare. Dock tyder resultaten på att kunderna i första hand väljer att vända sig till en leverantör av andra orsaker. Detta blir extra tydligt på Eliasson som tillhandahåller flera olika varumärken och ser att kunder vid nyköp inte i första hand efterfrågar samma märke utan snarare väljer det de blir rekommenderade av säljaren utefter deras behov. Varumärke framhålls dock som en intäktsdrivare som har en direkt påverkan genom att ett starkt varumärke skapar högre intäkter.

**Medarbetartillfredsställelse** – Medarbetartillfredsställelse har framkommit som förutsättningen för goda intäkter. Då företagen tillhandahåller både service och vara (som de påverkar genom extrautrustning) samt att försäljningen bygger på relationer har det framkommit att medarbetartillfredsställelse är A och O i branschen. Påverkan är indirekt genom produkt- och servicekvalitet samt genom förtroende.

## *6.2 Sammanfattning av identifierade intäktsdrivare*

Under intervjuerna har det också framkommit att det finns ytterligare tre intäktsdrivare. Utav dessa har två, servicekvalitet samt sortimentsbredd, förekommit i tidigare forskning inom kläddetaljhandeln, dock finns det uppenbara skillnader i relevans. De för branschen ytterligare identifierade intäktsdrivarna är:

**Servicekvalitet** – Företagens servicekvalitet har lyfts fram som anledningen till att kunderna initialt väljer en viss leverantör, samt att de kommer tillbaka. Den tas upp av samtliga respondenter som den största konkurrensfaktorn. En viktig del här är medarbetartillfredsställelsen som är direkt avgörande för en hög servicekvalitet. Dess inverkan på intäkterna är både direkt och indirekt via lojalitet.

**Förtroende** – Förtroende tas upp som något av det viktigaste för företagets överlevnad av Swecon och Eliasson. Om kunden inte har förtroende för leverantören kommer den inte tillbaka och det har en direkt relation till intäkterna. Förtroende är också något som lyfts fram som ett kontinuerligt arbete, inte bara vid köptillfället. Pon plockar inte ut förtroende som någon enskild intäktsdrivare utan ser det som en del av servicekvaliteten.

**Sortimentsbredd** – Endast Swecon tar upp sortimentsbredd som intäktsdrivare och menar att ett fullsortiment attraherar kunder då de kan få alla behov tillgodosedda hos en och samma leverantör. De anser att påverkan är indirekt via kundtillfredsställelse. Eliasson samt Pon anser att sortimentsbredd kostar mer än det smakar och ser det därför inte som en intäktsdrivare.

## 7 Jämförelse med tidigare studier

Vi har funnit att de från början utvalda intäktsdrivarna är högst relevanta i undersökta bransch samt att de identifierade i hög grad återfinns även i B2C. De största skillnaderna återfinns i Pris, som i B2C har en central roll för att locka kunder samt kompensera för i vissa fall lägre kvalitet (Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006). Detta är oftast inte möjligt i anläggningsmaskinbranschen. Ett lägre pris för att kompensera sämre kvalitet innebär att maskinen antagligen kommer att behöva fler reparationer, vilket blir mycket kostsamt för kunden i form av reparationskostnader men framförallt i uteblivna intäkter då maskinen står still. Därav är pris inte ett valt sätt att konkurrera i branschen som snarare konkurrerar genom kvalitet i form av produkt och service.

Det finns även tydliga kopplingar till bilindustrin som studerats, utifrån produktdesignens påverkan på intäkter och kostnader, av Desai et al (2001). De menar att faktorer som kvalitet, design och pris är avgörande för varför kunden väljer produkten. Denna relation finns även inom anläggningsmaskinbranschen där just produktkvalitet har visat sig vara en viktig intäktsdrivare. Dock är inte design något som spelar in vid köp av maskin då det enbart är viktigt att maskinen uppfyller kundens behov i form av funktion.

En stor skillnad mot kläddetaljhandeln är vikten av att skapa ett förtroende. Branschen bygger på relationer där ett maskinköp innebär ett långsiktigt förhållande i form av service och underhåll.

Servicekvalitet har visat sig vara viktig i anläggningsmaskinbranschen. Företagen har uttryckt att de säljer ett helt koncept med produkt och service, där det är servicen som skiljer företagen från varandra. Servicen menar de är en stor anledning till att kunderna väljer dem framför andra. Att profilera sig genom service har visat sig framgångsrikt även i andra branscher. Cone (2001) beskriver i sin studie av service inom datorbranschen att det är just service i form av att företagen skapar helhetslösningar och enkelhet som attraherar kunder.

I studien av IT som en intäktsdrivare för banker av Mistry (2006) finns tydliga likheter i relationen till intäkter. Författaren tar upp att implementering av IT skapar konkurrensfördelar vilket leder till högre intäkter. Samma resonemang hittar vi i anläggningsmaskinbranschen gällande service.

Sortimentsbredd var enligt studien om kläddetaljhandelsbranschen en viktig intäktsdrivare (Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006). Anledningen till att den inte är en utbredd intäktsdrivare i anläggningsmaskinbranschen beror på att det är en dyr bransch där det inte bara gäller att sälja en vara utan också att kunna serva och erbjuda reservdelar i framtiden. Detta blir för varje ny maskin en mycket kostsam affär och Sverige är ett väldigt litet land där och antalet kunder är starkt begränsat. Att ta upp udda maskiner för att kunna tillgodose allas behov är inte lönsamt. Här finns tydliga skillnader i jämförelse med konsumentmarknaden.

Även exponering lyftes fram som en viktig intäktsdrivare i kläddetaljhandelsbranschen, som ett sätt att locka kunder (Nissen, Ståhl & Ståhle, 2006). Detta anses inte vara en intäktsdrivare inom undersökta bransch där de inte arbetar aktivt med marknadsföring utan snarare förlitar sig på gott rykte.

## 8 Slutdiskussion

Stundtals är det svårt att urskilja vad som faktiskt är en separat intäktsdrivare, detta verkar även vara ett fenomen för de aktiva inom branschen, då allting hänger ihop med förtroende och goda relationer.

Det måste poängteras att intäktsdrivare sällan verkar enskilt, utan påverkas av ytterligare en eller flera. Även intäkterna i sig är med och påverkar varför intäktsdrivarna i den aktuella branschen kan ses ha ett cirkelsamband.

Swecon tar även upp bakomliggande faktorer som påverkar, till exempel hög och låg konjunktur, för att visa på att företagen inte alltid har full kontroll. Detta resonemang beskriver inte förhållandet till intäkterna men är värt att ha i åtanke vid studier av intäktsdrivare.

Då företagen inte gärna använder pris som ett sätt att konkurrera är det ingen stark intäktsdrivare. Det som kan ses som drivande av intäkterna verkar istället vara kvalitet i form av produkt och service. Men priset är ju trots allt avgörande för att överhuvudtaget få några intäkter. Lägre priser används ibland för att attraherar nya kunder men genomgående är det andra aspekter som är viktigare.

Medarbetartillfredsställelsen tas upp som en viktig faktor och grundläggande i branschen. Den ligger till grund för samtliga intäktsdrivare och är särskilt viktig för en hög servicekvalitet, vilket tycks vara det som företagen satsar mest på och det de vill bli förknippade med. Uttalanden som att "En maskin är en maskin..." (Elisabeth Ringdahl, Swecon) tyder på att produkterna är i stort sett likvärdiga oavsett märke medan det som driver kunden att välja just dem är deras hantering av service, innefattande allt från snabbhet i reparationer och leverans av reservdelar till bemötande av säljare och övrig personal. Pon som har något dyrare maskiner i utgångsläget uttrycker att de vill vara "Det första serviceföretaget.", det vill säga nummer ett när det gäller servicekvalitet. Det blir genom dessa uttalanden tydligt att servicekvalitet är företagets främsta konkurrensmedel. Servicekvaliteten är också det som uttrycks som direkt avgörande för kundlojaliteten. Då antalet kunder för den undersökta branschen är begränsade blir det än viktigare att hålla hög servicekvalitet så att kunden väljer att komma tillbaka.

Kundstorlek är något som enbart tas upp som en intäktsdrivare av Controllern på Pon. Här råder dock skilda meningar inom företaget om det faktiskt rör sig om en aktiv intäktsdrivare, då säljaren uttrycker att de inte gör skillnad på kund och kund. Ingen tvekan om att större kunder genererar mer pengar, men frågan är om det är något som företaget faktiskt arbetar aktivt med. Det finns ju bara ett begränsat antal kunder. Är det då möjligt att sortera ut enbart de stora och strunta i de mindre? Och hur påverkas ett företags rykte av ett sådant agerande? Eftersom säljaren är den som faktiskt har kundkontakten får vi anta att Pon inte aktivt väljer kunder efter storlek, men här är ett tydligt exempel på att uppfattningen om intäktsdrivare kan skilja sig markant beroende av var i organisationen studien utförs.

### 8.1 Förslag till fortsatt forskning

Då det i jämförelse med tidigare studier framkommit att de flesta undersökta intäktsdrivare verkar återfinnas överlag, men även som branschspecifika, är det av intresse att fortsätta undersöka ämnet i enskilda branscher och i jämförelse. Ett intressant område att undersöka kan till exempel vara bilbranschen, som påminner till stor

del om anläggningsmaskinbranschen då de båda branscherna erbjuder vara och tjänst och ger upphov till långsiktiga relationer. Det är av intresse att reda ut om det skiljer sig av att den ena branschen är B2B och den andra B2C.

Då vi i denna studie undersökt intäktsdrivare på organisationsnivå skulle det vara av intresse att göra liknande studier på andra analysnivåer för att se om resultaten skiljer sig beroende av vilken nivå studien utförs på.

## 9 Källförteckning

- Alvesson, M. 2004. Kunskapsarbete och kunskapsföretag. Liber Ekonom. Malmö
- Arbnor, I. & Bjerke, B. 1994. Företagsekonomiska metodlära. Studentlitteratur, Lund
- Ax, C. & Ask, U. 1995. Cost Management. Studentlitteratur. Lund
- Ax, C., Johansson, C. & Kullén H. 2002. Den nya ekonomistyrningen. Liber Ekonomi. Malmö
- 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, s. 713-737
- Banker, R. & Mashruwala, R. 2000. A contextual study of links between employee satisfaction, employee turnover, customer satisfaction and financial performance. Working paper. University of Texas at Dallas
- Behn, B. & Riley, R. 1999. Using nonfinancial information to predict financial performance: The case of the U.S Airline industry. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, Vol 14, Nr. 1, s. 29-56
- Bergman, B. & Klefsjö, B. 2001. Kvalitet från behov till användning. Studentlitteratur. Lund
- Bitran, G. & Caldentey, R. 2003. An overview of pricing models for revenue management. *Manufacturing & Service operations management*, Vol 5, Nr 3, s. 203-229
- Bryant, L., Jones, D. & Widener, S. 2004. Managing value creating within the firm: An examination of multiple performance measures. *Journal of management accounting research*, Vol 16, s. 107-131
- Campbell, M. & Aaker, J. 1996. The Role of Role in Consumers' Responses to Advertising, Sales, and Service Interactions. *Advances in consumer research*, Vol 23, Nr 1, s. 157-157
- Cone, E. 2001. Revenue driver: Peoplesoft looks to asp service for boost. *Interactive week*, 4/6-01, s. 38-40
- Dahmström, K. 2000. Från datainsamling till rapport– att göra en statistisk undersökning. Studentlitteratur. Lund
- Das, A., Handfield, R. B., Calantone, R. J. & Ghosh, S. 2000. A contingent view of quality management—The impact of international competition on quality. *Decision Sciences*, Vol 31, Nr 3, s. 649–690
- Desai, P., Kekre, S. & Srinivasan, K. 2001. Product differentiation and commonality in design: Balancing revenue and cost drivers. *Management science*. Vol 47, Nr 1, s. 37-51

- East, R. & Hammond, K. 2000. First-Store Loyalty and Retention. *Journal of Marketing Management*, Vol 16, Nr 4, s. 307-325
- Fornell, C. 1992. A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, Vol 56, s. 6–21
- Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. & Bryant, B.E. 1996. The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, Vol 60, s. 7–18
- Gronholdt, L. & Martensen, A. 2001. Linking employee loyalty, customer loyalty and profitability. *Proceedings from the 6<sup>th</sup> World Congress for total quality management, St Petersburg*, Vol 2, s. 332-339
- Hardin- Levine, C. 2006. B2B: A growing target for fraud. *Business credit*, feb 2006
- Heskett, J. 2003. *Toothpicks and logos: Design in everyday life*. Oxford university press. Oxford
- Howell, R. & Soucy, S. 1990. Customer profitability as critical as product profitability. *Management Review*, Vol 79, Nr 10, s. 43
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Meyer, M. W. 2003. Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, Vol 78, Nr 3, s. 725–758
- Ittner, C. & Larcker, D. 1998. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, Vol 36, s. 1-35
- Jacoby, J. & Kyner, D. 1973. Brand loyalty vs. repeat purchasing behaviour. *Journal of Marketing Research*, Vol 10, Nr 1, s 1-9
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management*. Prentice Hall International Inc. Upper Saddle River. New Jersey
- Kotler, P. & Gertner, D. 2002. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Brand management*, Vol 9, Nr 4-5, s. 249-261
- Lazear, P. 1986. Retail pricing and clearance sales. *The american economic review*, Vol 76, Nr 1, s.14-32
- Lekvall, P. & Wahlbin, C. 1993. *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM Förlag AB. Göteborg
- Luft, J. & Shield, M. 2003. Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, organizations and society*, Vol 28, Nr 2-3, s.169-249



- Lundahl, U. & Skärvad, P. 1999. Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Studentlitteratur. Lund
- McNair, C.J., Polutnik, L. & Silvi, R. 2001. Cost management and value creation: The missing link. *The European accounting review*, Vol 10, Nr 1, s. 33-50
- Mistry, J. 2006. Differential impacts of information technology on cost and revenue driver relationships in banking. *Industrial Management & Data Systems*, Vol 106, Nr 3, s.327-344
- Myer, R. 1989. Suppliers-manage your customers. *Harvard Business Review*, Vol 67, Nr 6, s. 160-168
- Nissen, P., Ståhl, J. & Ståhle, D. 2006. Intäktsdrivare – En studie inom detaljhandelsbranschen. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Göteborg
- Oliver, R. L. 1997. Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. McGraw-Hill Co. New York
- Patel, R. & Davidsson, B. 1991. Forskningsmetodikens grunder. Studentlitteratur. Lund
- Robison, J. 2007. What Price Car Customer Loyalty? A one-time Toyota executive offers rare insights into the automotive industry. *Gallup Management Journal*, august 2007
- Salvador, C., Reboloso, E., Fernández-Ramírez, B. & del Pilar Cantón, M. 2007. Service price components and their relationship with customer satisfaction. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 6, s.40-50
- Schultz, D.E. & Bailey, S. 2000. Customer/Brand loyalty in an interactive marketplace. *Journal of advertising research*, May/June 2000
- Shields, F. & Shields M. 2005. Revenue drivers: Reviewing and extending the accounting literature. *Advances in management accounting*, Vol 14, s.33-60
- Silvestro, R. 2002. Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty driver service profitability. *International journal of operations & production management*, Vol 22, Nr 1, s.30-49
- Smith, R. & Wright, W. 2004. Determinants of customer loyalty and financial performance. *Journal of management accounting research*, Vol 16, s.183-205
- Söderlund, M. 1997. Den nöjda kunden. Liber Ekonomi. Malmö
- Söderlund, M. 2001. Den lojala kunden. Liber Ekonomi. Malmö

## Övriga källor

[www.eliassonmaskin.se](http://www.eliassonmaskin.se) 071201

[http://www.pon-cat.com/Page\\_\\_\\_\\_7233.aspx](http://www.pon-cat.com/Page____7233.aspx) 071201

<http://www.swecon.com/www/sweconab.nsf/TopNavFirst?OpenPage> 071201

## 10 Bilagor

### 10.1 Intervjuunderlag

En definition av intäktsdrivare - en faktor, vilken som helst som påverkar ett företags intäkter. Vi har valt ut ett antal icke-finansiella faktorer som är mer informativa än finansiella mått och har en förmåga att se till framtida intäkter på ett mer relevant sätt enligt "den teoretiska referensramen".

Följande intäktsdrivare finner vi intressanta: kundlojalitet, kundtillfredsställelse, pris, produktkvalitet, varumärke samt medarbetartillfredsställelse. Ytterligare exempel är sortimentsbredd, exponering, leveranstid, med flera.

#### **Hur intäktsdrivare används och vilka de är**

*Vilka intäktsdrivare kan ni relatera er verksamhet till?*

*Arbetar ni aktivt med några intäktsdrivare?*

*Vilka är de?*

*Hur arbetar ni i så fall med respektive intäktsdrivare?*

*Kan ni påverka de intäktsdrivare som används?*

*Hur kan ni påverka dem?*

#### **Relationer mellan intäktsdrivare och intäkter**

*Vilken relation kan ni se mellan intäktsdrivare och intäkter? (Additivitet)*

*Kan ni koppla samman intäktsdrivare med lönsamheten i företaget?*

*Hur uppstår denna relation?*

*Om någon av intäktsdrivarna ökar eller minskar i värde, påverkar det intäkterna?*

*(Värdeinverkan)*

*Hur påverkas de?*

*Om någon av intäktsdrivarna ökar eller minskar i värde, påverkar det lönsamheten?*

*Hur påverkas lönsamheten?*

*Tror ni att det finns ett maximalt värde för intäktsdrivaren där värdet inte längre påverkar intäkterna? (Linearitet)*

*När skulle detta inträffa för respektive intäktsdrivare?*

#### **Intäktsdrivarna - fördjupning**

*Kan intäktsdrivarens påverkan på intäkt stärkas genom att den samverkar med någon annan intäktsdrivare? (Additivitet)*

*Vilka kombinationer?*

*Hur stärks påverkan?*

*Finns det någon bakomliggande faktor som påverkar den enskilda intäktsdrivaren?*

*Vilken?*

*Kan denna intäktsdrivare påverka någon annan intäktsdrivare? (Direkthet)*

*Vilken?*

*Kan intäkten i sig ha en inverkan på intäktsdrivaren? (Direktionalitet)*

*Vilken/vilka?*

*Hur inverkar intäkten på intäktsdrivaren?*

*Om det sker en förändring i en intäktsdrivare, när sker då förändring i intäkten? (Timing)*

*Använder ni er utav intäktsdrivare som ett icke finansiellt mått för att prognostisera framtida intäkter/lönsamhet?*

*Vilka?*

*På vilket sätt?*

*Anser ni att det finns ytterligare intäktsdrivare inom branschen?*

*Vilka är dessa?*

*Hur kommer det sig att ni inte använder dessa intäktsdrivare?*

*Finns det planer på att tillämpa dem i framtiden?*

*Varför/Vad skulle de tillföra?*