



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Intäktsdrivare -

En studie inom kläddetaljhandelsbranschen

Magisteruppsats i företagsekonomi
Studier i ekonomistyrning
Höstterminen 2006

Handledare: Christian Ax

Författare: Patrick Nissen
Johan Ståhl
David Ståhle

Tack!

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Christian Ax på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som gett oss värdefulla tips och åsikter vilket har fört uppsatsen framåt. Christian har även guidat oss i rätt riktning vad avser uppsatsens innehåll och utförande. Vi vill även rikta ett stort tack till Rino Nelson-Corengia och Maritta Källström på Lindex, Annki Edström på KappAhl och Peter Karlsson på JC vilka har ställt upp som intervjurespondenter för uppsatsen och bidragit med insiktsfulla synpunkter. Detta har möjliggjort studiens genomförande och resultat.

Göteborg, januari 2007

Patrick Nissen

Johan Ståhl

David Ståhle

Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
Studier i ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2006**

Författare: Patrick Nissen, Johan Ståhl och David Ståhle

Handledare: Christian Ax

Titel: Intäktsdrivare - en studie inom kläddetaljhandelsbranschen

Bakgrund och problemdiskussion: Det har inom ekonomistyrningen sedan länge varit ett stort fokus mot ett företags kostnader och vad som driver kostnader inom ett företag. Under senare år har det dock propagerats för att kunden ska ha en starkare inverkan på ett företags ekonomistyrning. Det hävdas även att ekonomistyrning med ett tydligt kostnadsfokus har kommit skugga av ett företags förmåga att skapa värde för kunden. Under årens lopp har det utvecklats modeller såsom ABC-kalkylering och aktivitetsbaserad styrning vilka syftar till att skapa värde för kunden. Dessa modeller betonar dock kostnader framför intäkter och förklarar inte till fullo vad som skapar och driver såväl intäkter som vinst inom företag. Att intäktsidan har hamnat i skymundan är förundransvärt då det är kunderna som skapar intäkterna åt företaget. Uppsatsen är intressant att genomföra dels då kunden har fått en ökad betydelse inom ekonomistyrningen samtidigt som tidigare undersökningar kring intäktsdrivare är breddundersökningar och utgår inte från det individuella företagets särart. De tidigare undersökningarna utgår även från enstaka intäktsdrivare. Då denna uppsats är en intervjuundersökning ämnas flertalet intäktsdrivare identifieras inom den utvalda branschen vilken är kläddetaljhandelsbranschen.

Detta har lett fram till följande problemformulering:

Vilka intäktsdrivare finns inom kläddetaljhandelsbranschen och vilken relation har dessa intäktsdrivare till företagets intäkter?

Syfte: Syftet med uppsatsen är att såväl identifiera som kartlägga intäktsdrivare och dess relation till företagets intäkter inom kläddetaljhandelsbranschen.

Metod: Då uppsatsen syftar till att kartlägga intäktsdrivare och dess relation till intäkter har uppsatsen ett beskrivande syfte. Då uppsatsen även behandlar ett relativt okänt område inom ekonomistyrningen har uppsatsen även ett explorativt syfte. Då intäktsdrivare är branschberoende har en bransch valts ut vilken är kläddetaljhandelsbranschen. Utvalda företag inom branschen är AB Lindex, JC AB och KappAhl AB.

Resultat och slutsats: Utifrån tidigare forskning har det för uppsatsen valts ut sex intäktsdrivare vilka är; *kundlojalitet, kundtillfredsställelse, medarbetartillfredsställelse, pris, produktkvalitet* och *varumärke*. Undersökningens resultat visar att dessa har en betydande roll som intäktsdrivare inom kläddetaljhandelsbranschen. Under insamlingen av det empiriska materialet har ytterligare fem betydelsefulla intäktsdrivare identifierats inom kläddetaljhandelsbranschen. Dessa är *butiksläge, exponering, servicekvalitet, sortimentsbredd* och *sortimentsdjup*. Undersökningen visar att samtliga har en relation till företagets intäkter då intäktsdrivarna i flertalet fall påverkar intäkterna direkt.

Innehållsförteckning

1	<u>INLEDNING</u>	4
1.1	BAKGRUND	4
1.2	PROBLEMDISKUSSION	5
1.3	SYFTE	6
1.4	UPPSATSENS DISPOSITION	6
2	<u>TEORETISK REFERENSRAM</u>	7
2.1	TEORETISK DISPOSITION	7
2.2	INTÄKTSDRIVARES RELATIONER TILL INTÄKTER	7
2.3	KARTLÄGGNING AV INTÄKTSDRIVARE	8
2.4	URVAL AV INTÄKTSDRIVARE	10
2.5	UTVALDA INTÄKTSDRIVARE	10
2.5.1	KUNDLOJALITET	11
2.5.2	KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE	12
2.5.3	MEDARBETARTILLFREDSSTÄLLELSE	14
2.5.4	PRIS	16
2.5.5	PRODUKTKVALITET	17
2.5.6	VARUMÄRKE	19
3	<u>METOD</u>	21
3.1	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR UPPSATSEN	21
3.2	UPPSATSENS INRIKTNING	21
3.3	URVAL	21
3.4	DATAINSAMLING	22
3.4.1	PRIMÄRDATA	22
3.4.2	INTERVJUTEKNIK	23
3.4.3	SEKUNDÄRDATA	23
3.5	STUDIENS TROVÄRDIGHET	24
3.5.1	VALIDITET	24
3.5.2	RELIABILITET	24
3.5.3	KÄLLANVÄNDNING	25
4	<u>RESULTAT</u>	26
4.1	UPPLÄGG AV RESULTATPRESENTATION	26
4.2	AB LINDEX	27
4.2.1	UTVALDA INTÄKTSDRIVARE	27
4.2.2	IDENTIFIERADE INTÄKTSDRIVARE	29
4.2.3	GRAFISK SUMMERING AV RESULTAT	31
4.3	JC AB	32
4.3.1	UTVALDA INTÄKTSDRIVARE	32
4.3.2	IDENTIFIERADE INTÄKTSDRIVARE	34
4.3.3	GRAFISK SUMMERING AV RESULTAT	35
4.4	KAPPAHL AB	36
4.4.1	UTVALDA INTÄKTSDRIVARE	36
4.4.2	IDENTIFIERADE INTÄKTSDRIVARE	38

4.4.3	GRAFISK SUMMERING AV RESULTAT	40
5	<u>ANALYS</u>	41
5.1	ANALYS AV RESULTAT FÖRETAGEN EMELLAN	41
5.1.1	UTVALDA INTÄKTSDRIVARE	41
5.1.2	IDENTIFIERADE INTÄKTSDRIVARE	43
5.1.3	GRAFISK SUMMERING AV SAMMANSTÄLLT RESULTAT	45
5.2	ANALYS AV RESULTAT GENTEMOT TIDIGARE FORSKNING	46
5.2.1	UTVALDA INTÄKTSDRIVARE	46
6	<u>SLUTSATS</u>	49
6.1	SLUTSATSER	49
6.2	AVSLUTANDE DISKUSSION	50
6.3	BEGRÄNSNINGAR I UNDERSÖKNINGEN	51
6.4	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	52
7	<u>KÄLLFÖRTECKNING</u>	53
7.1	LITTERATUR OCH ARTIKLAR	53
7.2	ÖVRIGT	55

Tabellförteckning

TABELL 1 PRESENTATION AV INTÄKTSDRIVARE FRÅN TIDIGARE FORSKNING.	10
TABELL 2 SAMMANSTÄLLNING AV RESULTAT FRÅN TIDIGARE STUDIER (KUNDLOJALITET)	11
TABELL 3 SAMMANSTÄLLNING AV RESULTAT FRÅN TIDIGARE STUDIER (KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE)	13
TABELL 4 SAMMANSTÄLLNING AV RESULTAT FRÅN TIDIGARE STUDIER (MEDARBETARTILLFREDSSTÄLLELSE)	14
TABELL 5 SAMMANSTÄLLNING AV RESULTAT FRÅN TIDIGARE STUDIER (PRIS)	16
TABELL 6 SAMMANSTÄLLNING AV RESULTAT FRÅN TIDIGARE STUDIER (PRODUKTKVALITET)	17
TABELL 7 SAMMANSTÄLLNING AV RESULTAT FRÅN TIDIGARE STUDIER (PRODUKTKVALITET)	19
TABELL 8 INTERVJURESPONDENTER	22
TABELL 9 RESULTAT LINDEKX (UTVALDA INTÄKTSDRIVARE)	27
TABELL 10 RESULTAT LINDEKX (IDENTIFIERADE INTÄKTSDRIVARE)	29
TABELL 11 RESULTAT JC (UTVALDA INTÄKTSDRIVARE)	32
TABELL 12 RESULTAT JC (IDENTIFIERADE INTÄKTSDRIVARE)	34
TABELL 13 RESULTAT KAPPAHL (UTVALDA INTÄKTSDRIVARE)	36
TABELL 14 RESULTAT KAPPAHL (IDENTIFIERADE INTÄKTSDRIVARE)	38
TABELL 15 SAMMANSTÄLLNING AV RESULTAT (UTVALDA INTÄKTSDRIVARE)	41
TABELL 16 SAMMANSTÄLLNING AV RESULTAT (IDENTIFIERADE INTÄKTSDRIVARE)	43

Figurförteckning

FIGUR 1 VÄRDEINVERKAN	9
FIGUR 2 ADDITIVITET	9
FIGUR 3 SAMVERKANSMODELL	9
FIGUR 4 OBEROENDE VARIABEL-INTERAKTION	9
FIGUR 5 STYRANDE VARIABEL-INTERAKTION	9
FIGUR 6 CYKLISK UPPREPNING	9
FIGUR 7 ÖMSESIDIG ICKEUPPREPNING	9
FIGUR 8 SAMMANSTÄLLNING I MODELL AVSEENDE INTÄKTSDRIVAREN KUNDLOJALITET	12
FIGUR 9 SAMMANSTÄLLNING I MODELL AVSEENDE INTÄKTSDRIVAREN KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE	14
FIGUR 10 SAMMANSTÄLLNING I MODELL AVSEENDE INTÄKTSDRIVAREN KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE	14
FIGUR 11 SAMMANSTÄLLNING I MODELL AVSEENDE INTÄKTSDRIVAREN MEDARBETARTILLFREDSSTÄLLELSE	15
FIGUR 12 SAMMANSTÄLLNING I MODELL AVSEENDE INTÄKTSDRIVAREN MEDARBETARTILLFREDSSTÄLLELSE	15
FIGUR 13 SAMMANSTÄLLNING I MODELL AVSEENDE INTÄKTSDRIVAREN PRIS	17
FIGUR 14 SAMMANSTÄLLNING I MODELL AVSEENDE INTÄKTSDRIVAREN PRODUKTKVALITET	18
FIGUR 15 SAMMANSTÄLLNING I MODELL AVSEENDE INTÄKTSDRIVAREN PRODUKTKVALITET	19
FIGUR 16 SAMMANSTÄLLNING I MODELL AVSEENDE INTÄKTSDRIVAREN PRIS	19
FIGUR 17 SAMMANSTÄLLNING I MODELL AVSEENDE INTÄKTSDRIVAREN PRIS	20
FIGUR 18 TILLVÄGAGÅNGSMODELL	21
FIGUR 19 MODELL ÖVER RESULTAT (LINDEKX)	31
FIGUR 20 MODELL ÖVER RESULTAT (JC)	35
FIGUR 21 MODELL ÖVER RESULTAT (KAPPAHL)	40
FIGUR 22 MODELL ÖVER SAMMANSTÄLLT RESULTAT	45

Bilageförteckning

BILAGA 1 INTERVJUGUIDE	
------------------------	--

1 Inledning

I detta inledande kapitel ges en bakgrundsbeskrivning av det valda ämnesområdet. Detta mynnar ut i en problemdiskussion och problemformuleringen. Vidare presenteras uppsatsens syfte och dess avgränsningar. Avslutningsvis redogörs det för uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Efter andra världskriget fanns en stor efterfrågan av såväl varor som tjänster vilket resulterade i ett produktionsinriktat industriellt tänkande. Detta ledde till att företagets framgång till stor del var baserat på förmågan att utnyttja stordriftsfördelar i form av långa produktionsserier och standardiserade produkter. (Macintosh, 1994) Denna epok präglades även tydligt av en push-strategi vilket innebar att företagen tillverkade de produkter de var bra på varpå dessa pressades ut på marknaden. En naturlig följd av detta blev att kostnader och kostnadseffektivitet utmärkte denna industriella epok. (Ax & Ask, 1995)

En grundläggande förändring ägde rum under 1960-talet då ett marknadsorienterat perspektiv började växa fram och det produktionsorienterade synsättet blev allt mer ifrågasatt (Schön, 2000). Det dröjde dock ända till mitten av 1970-talet innan det marknadsorienterade synsättet fick ett större genomslag och företagen blev nu mer marknadsinriktade. Parallellt med detta blev företagen utsatta för en större internationell konkurrens i synnerhet från de asiatiska länderna med Japan i spetsen. Utöver detta har förändringsfaktorer såsom ny teknologi, nya marknader och högre krav på kvalitet förändrat förutsättningar för ekonomistyrning och produktkalkylering. Som ett resultat av detta har företagen börjat använda olika verktyg med kostnadsfokus för att hantera de nya omvärldsfaktorerna. (Ax & Ask, 1995)

Under senare år har dock flera författare inom ekonomistyrningsområdet propagerat för att företagets kunder bör ha en starkare inverkan på dess ekonomistyrning. Lindvall (2001) hävdar att ekonomistyrning med en tydlig kostnadsorientering idag allt mer kommit i skuggan av ett företags förmåga att skapa värde för kunden. Ax et al (2005) förespråkar att verksamheter idag ska präglas av ett horisontellt synsätt och vara mer kundorienterat, detta står dock i kontrast med den traditionella ekonomistyrningen där kunderna i stor utsträckning enbart inkluderats i styrningen som en intäkt. Guilding & McManus (2002) menar att det blivit allt vanligare att företag riktar större uppmärksamhet mot kunden, främst i form av kundfokuserade strategier och relationsmarknadsföring. Inom ekonomistyrningen har dock företagets kunder inte fått lika stort utrymme men även inom detta område börjar kundperspektivet få en allt centralare roll. Detta kommer till uttryck genom bland annat kundlönsamhetsanalyser, att kunden betraktas som en tillgång och inte minst utvecklingen av det balanserade styrkortet. Författarna har även studerat i vilken utsträckning företagets kunder inkluderas i ekonomistyrningen och har kommit fram till att förekomsten är större än vad som tidigare framhävts. Det påpekas dock att det finns potential för att utöka kundperspektivet ytterligare och att detta är något som bör utvecklas över tiden.

Ökad kundorientering ställer dock andra krav på prestationsmått. Ax et al (2005) menar att traditionella finansiella prestationsmått inte tar hänsyn till hur företaget agerar med sin omvärld, såsom kunder och leverantörer. Frågan är hur länge företag enbart kan använda sig av finansiella prestationsmått som bland annat syftar till att identifiera kostnader i verksamheten. Ittner och Larcker (1998) menar att fokus istället bör ligga på icke-finansiella

prestationsmått såsom kundnöjdhet och kundlojalitet då dessa på ett bättre sätt fångar upp företagets framtida prestationer och vad som i själva verket driver kundvärde.

Företag som inte förmår att se sambanden mellan kundvärde, pris och kostnader kommer i längden att tappa sina konkurrensfördelar och få sjunkande lönsamhet. Under årens lopp har flertalet ekonomistyrningsmodeller arbetats fram för att hantera relationen mellan kundvärde och kostnader. Exempel på sådana är ABC-kalkylering, målkostnads-kalkylering och strategisk ekonomistyrning. (McNair et al, 2001) Trots att dessa modeller fokuserar på värde ligger betoning på kostnader framför intäkter. De förklarar inte till fullo vad som skapar och driver såväl vinst som intäkter i ett företag. (Shields & Shields, 2005)

1.2 Problemdiskussion

Som finns beskrivet ovan har en mängd verktyg utarbetats för att i större utsträckning arbeta utifrån kunden och dennes preferenser. Att intäktssidan har hamnat i skymundan är förundransvärt då det idag hävdas att företagets kunder ska genomsyra ekonomistyrningen. Det är trots allt ett välkänt faktum att det är kunderna som skapar intäkter åt företaget. Detta återspeglas i Hüttners (1996, sid. 54) resonemang då han menar att:

”Utgångspunkten i intäktstänkandet är att förstå och skapa värden för kunden.”

På senare tid har dock fokuseringen ökat kring kunden och i vilken mån denna återspeglas i ekonomistyrningen (Guilding & McManus, 2002). Det har även undersökts i vilken utsträckning olika faktorer driver intäkter i företag. Sådana faktorer benämner Horngren et al (2000) som intäktsdrivare och menar att en intäktsdrivare är en faktor, vilken som helst, som påverkar intäkterna. Tidigare undersökningar om intäktsdrivare är breddundersökningar och utgår inte från det individuella företagets särart. Undersökningarna är även baserade på enkäter och använder statistik för att konstatera olika relationer mellan enstaka intäktsdrivare och intäkter. Då fokus i dessa undersökningar är riktat mot enstaka intäktsdrivare ges ingen helhetsbild över de flertal faktorer som driver intäkter inom olika branscher. Denna uppsats ämnar dock att genom intervjuundersökningar finna flertalet intäktsdrivare och dess relationer till intäkter inom kläddetaljhandelsbranschen. Detta för att få en uppfattning kring hur personer inom branschen resonerar kring intäktsdrivare och vilken syn de har på detta.

Utifrån ovanstående resonemang är det därför intressant utifrån flera aspekter att genomföra föreliggande uppsats. För det första har forskningen inom ekonomistyrning på senare tid riktat ett ökat intresse mot kunden och dess behov, vilket även denna uppsats poängterar vikten av. Då kläddetaljhandelsbranschen står i fokus bidrar uppsatsen även med att klargöra för de flertal branschspecifika faktorer som driver intäkter. För det tredje har resultatet samlats in genom intervjuundersökningar vilket berikar det empiriska material som sedan tidigare finns tillgängligt på området. Då väl insatta personer inom branschen ger sin syn på faktorer som driver intäkter blir undersökningen mer verklighetsnära än tidigare gjorda enkätstudier som beprövar på förhand uppställda antaganden.

Mot denna bakgrund har ett intresse skapats av att mer ingående undersöka begreppet intäktsdrivare samt förekomsten av dessa inom kläddetaljhandelsbranschen vilket leder fram till följande problemformulering:

Vilka intäktsdrivare finns inom kläddetaljhandelsbranschen och vilken relation har dessa intäktsdrivare till företagets intäkter?

1.3 Syfte

Bakgrunden och problemdiskussionen har resulterat i följande syfte för uppsatsen, vilket är...

...att såväl identifiera som kartlägga intäktsdrivare och dess relation till företagets intäkter inom kläddetaljhandelsbranschen.

1.4 Uppsatsens disposition

Inledning

I inledningen återfinns bakgrunden samt problemdiskussionen vilket resulterar i arbetets problemformulering. Utifrån denna presenteras uppsatsens syfte.

Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenteras den nödvändiga litteraturen som behövs för att förstå det valda problemområdet samt ligger till grund för uppsatsens fortsatta arbete.

Metod

I metodkapitlet redogörs för den metod som använts för att besvara arbetets syfte. Här görs en presentation av uppsatsens inriktning samt en redovisning av primär- och sekundärdata. En diskussion kring uppsatsens giltighet utifrån begreppen validitet och reliabilitet förs även här.

Resultat

I kapitlet redogörs resultatet av utförda intervjuer i tabeller och grafiska modeller.

Analys

I detta kapitel diskuteras undersökningens resultat. Inledningsvis sker en jämförelse och sammanställning av de tidigare presenterade resultaten vilket resulterar i en kartläggning över intäktsdrivarna inom kläddetaljhandelsindustrin. Kapitlet avslutas med en analys där uppsatsens resultat jämförs tidigare forskning.

Slutsats

I detta avslutande kapitel i uppsatsen besvaras uppsatsens syfte utifrån den gjorda undersökningens resultat. Därefter följer en diskussion kring detta. Avslutningsvis presenteras förslag till framtida forskning.

2 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras tidigare forskning kring intäktsdrivare vilka ligger till grund för uppsatsens fortsatta arbete. Inledningsvis redogörs det för den teoretiska dispositionen. Detta följs av intäktsdrivares relationer till intäkter samt en kartläggningsmetodik. Kapitlet avslutats med en beskrivning av valda intäktsdrivare och hur dessa, enligt tidigare forskning, påverkar intäkterna.

2.1 Teoretisk disposition

Den teoretiska referensramen är baserad på en artikel skriven av Shields & Shields (2005). Skälet till detta är att denna artikel är unik då den på ett tydligt och pedagogiskt sätt beskriver begreppet intäktsdrivare. Shields & Shields (2005) har, utifrån fem välkända ekonomistyrningsverktyg¹, gjort en omfattande sammanställning av forskning som visar hur intäkter drivs inom företag. Med hjälp av detta har författarna kunnat redogöra för flertalet intäktsdrivare inom skilda branscher och därefter visa intäktsdrivarnas relation till företagets intäkter. Då denna sammanställning är så pass omfattande har ett urval av författarnas identifierade intäktsdrivare skett för att skapa den teoretiska referensramen. Vad avser de utvalda intäktsdrivarna har Shields & Shields (2005) referenser kompletterats med forskningsrapporter som sträcker sig utanför de fem ekonomistyrningsmodellerna. Detta syftar till att presentera en mer fullständig bild än den Shields & Shields (2005) visar kring intäktsdrivarnas olika relationer till ett företags intäkter.

Shields & Shields (2005) artikel förtydligar begreppet intäktsdrivare genom att presentera ett sätt att analysera intäktsdrivares relationer till intäkter varför det först görs en redogörelse av dessa relationer. Därefter presenteras även den kartläggningsmetodik som används i denna uppsats för att grafiskt illustrera intäktsdrivarnas relation till intäkter. Avslutningsvis presenteras de intäktsdrivare Shields & Shields (2005) har funnit vid olika analysnivåer vilket följs av en motivering till det urval av de intäktsdrivare som behandlas i den teoretiska referensramen. Därefter sker en redogörelse och sammanställning för de utvalda intäktsdrivarna. I denna sammanställning presenteras intäktsdrivarna i såväl tabellform som i grafiska modeller. Tabellen visar intäktsdrivarens relation till intäkter emedan den grafiska modellen visar de samband intäktsdrivaren har både till intäkter, intäktsdrivare samt andra faktorer. Både tabellen och den grafiska presentationen syftar till att tydliggöra och sammanställa tidigare forskning kring respektive intäktsdrivare.

2.2 Intäktsdrivares relationer till intäkter

Analysnivå. Shields & Shields (2005) gör en uppdelning på fyra olika analysnivåer, dessa är kund, produkt, organisations- och branschnivå. Med analysnivå menas den nivå där studien av variabler genomförs samt den nivå där förändringen av variabeln uppstår. Luft & Shields (2003) menar vidare att en undersökning kan utföras antingen på en enskild eller flera nivåer. När studier av relationer mellan intäktsdrivare och intäkter genomförs på endast en nivå måste hänsyn tas till att dessa inte är korrelerade med orsaks- och verkansamband på andra nivåer. Därmed innebär det att resultat funna vid en studie på organisationsnivå inte nödvändigtvis betyder att relationen är generell över alla analysnivåer.

¹ ABC kalkylering, Strategisk ekonomistyrning, Balanserat styrkort, Icke-finansiella prestationsmått, Action-Profit-Linkage

Värdeinverkan. Relationen mellan en intäktsdrivare och intäkter kan antingen vara positiv eller negativ (Shields & Shields, 2005).

Linjaritet. En intäktsdrivare kan ha en linjär effekt på intäkter, vilket innebär att intäktsdrivarens påverkan på intäkterna är konstant över alla värden på intäktsdrivaren. Exempelvis vid en ökning av intäktsdrivaren medför det alltid en ökning med en enhet av företagets totala intäkter. I motsats till detta står en kurvlinjär effekt, vilket innebär att effekten kan bli antingen större eller mindre vid en förändring av intäktsdrivaren beroende på dess ursprungsvärde. Effekten av intäktsdrivaren kan då förändras över tiden. Vid linjära relationer kan det dessutom existera stegvisa linjära relationer, vilket innebär att det mellan vissa intervaller finns större eller mindre effekter av ett ökat värde på intäktsdrivaren. (Shields & Shields, 2005)

Additivitet. En intäktsdrivare kan ha en additiv eller interaktiv effekt på företagets intäkter. En additiv effekt innebär att dess påverkan på företagets intäkter inte påverkas av värdet av andra variabler. I motsats till detta står en interaktiv effekt. Vid en sådan effekt är intäktsdrivarens påverkan på intäkter beroende av värdet på andra variabler. (Shields & Shields, 2005)

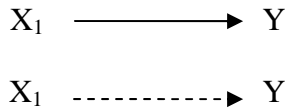
Direkthet. Vissa intäktsdrivare har en direkt effekt på företagets intäkter medan andra påverkar intäkterna indirekt. Vid en indirekt effekt påverkas först en annan intäktsdrivare vilken i sig har en direkt påverkan på företagets intäkter. (Shields & Shields, 2005)

Direktionalitet. Denna relation beskriver i vilken riktning påverkan mellan intäktsdrivaren och företagets intäkter sker. Sker en påverkan från intäktsdrivaren på företagets intäkter utan att intäkterna i sin tur påverkar intäktsdrivaren råder envägs påverkan. Finns det däremot en ömsesidig påverkan uppstår en tvåvägs påverkan. (Shields & Shields, 2005)

Timing. Vissa intäktsdrivares effekt på intäkter är samtida vilket innebär att påverkan sker utan tidsfördröjning. Motsatsen till detta förhållande är en fördröjd effekt. (Shields & Shields, 2005)

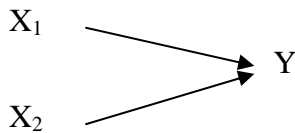
2.3 Kartläggning av intäktsdrivare

För att grafiska illustrera och summera intäktsdrivarnas relation till intäkter används en modell vilken tydligt åskådliggör hur olika orsakssamband ser ut. Detta är något som i somliga fall inte framgår av Shields & Shields (2005) tabellmässiga beskrivning av relationen mellan intäkter och intäktsdrivare. Som underlag för en grafisk kartläggningsmodell används sambandsmodeller som presenteras av Luft & Shields (2003). Författarna lyfter fram ett tillvägagångssätt för att utveckla en kartläggning över ekonomistyrning vilken visar relationer och samverkan mellan olika variabler. De grafiska samband som presenteras av Luft & Shields (2003) är även möjliga att applicera på flera av de ovan beskrivna relationerna mellan intäktsdrivare och intäkter. I anslutning till varje sambandsmodell beskrivs modellens funktion samt dess relation och effekt till intäkter.



Figur 1 Värdeinverkan

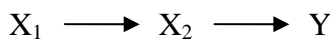
Pilarna illustrerar en variabels värdeinverkan. En heldragen linje symboliserar en positiv relation mellan intäktsdrivaren (X_i) och företagets intäkter (Y) emedan en streckad linje symboliserar en negativ relation.



Figur 2 Additivitet

Modellen visar på ett *additivt samband* vilket innebär att en intäktsdrivare (X_i) har en direkt och oberoende påverkan på företagets intäkter (Y). Intäktsdrivaren har samma effekt oberoende av andra faktors inverkan.

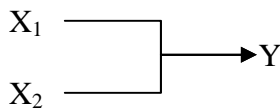
Kännetecknande relation: additiv, direkt, envägspåverkan



Figur 3 Samverkansmodell

Denna modell tydliggör ett *samverkanssamband*. Den visar hur en intäktsdrivare (X_1) påverkar en annan intäktsdrivare (X_2) som slutligen påverkar ett företags intäkter (Y).

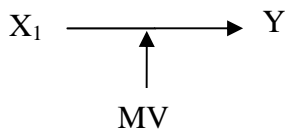
Kännetecknande relation: additiv, indirekt, envägspåverkan



Figur 4 Oberoende variabelinteraktion

Sambandet som visas till vänster kallas en *oberoende variabelinteraktion*. Utifrån ett sådant samband har två intäktsdrivare (X_1 och X_2) en kausal påverkan på företagets intäkter (Y).

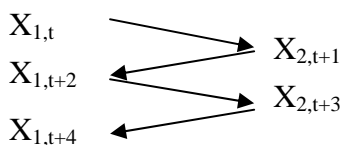
Kännetecknande relation: interaktiv, direkt, envägspåverkan



Figur 5 Styrande variabelinteraktion

Ett ytterligare samband som berörs är en *styrande variabelinteraktion*. I denna modell har den styrande variabeln (MV) ingen påverkan på företagets intäkter (Y) vid avsaknaden av en intäktsdrivare (X_1). Variabeln påverkar endast genom att förändra intäktsdrivarens effekt på företagets intäkter.

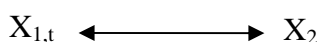
Kännetecknande relation: interaktiv, direkt, envägspåverkan



Figur 6 Cyklisk upprepning

Modellen visar på en *cyklisk upprepning*. Det innebär att det finns ett identifierbart tidsintervall mellan den påverkan som finns mellan två intäktsdrivare (X_1 och X_2). Det innebär att utvecklingen och påverkan mellan intäktsdrivare eller intäkter sker periodvis. X_2 (intäktsdrivare) kan även ersättas med Y (företagets intäkter).

Kännetecknande relation: interaktiv, direkt, tvåvägspåverkan



Figur 7 Ömsesidig ickeupprepning

Avslutningsvis visar modellen till vänster på *ömsesidig icke-upprepning*. Den ömsesidiga påverkan som finns mellan de två variablerna intäktsdrivare (X_1 och X_2) sker samtidigt eller med väldigt korta tidsintervall vilka är svåra att mäta. X_2 (intäktsdrivare) kan även ersättas med Y (företagets intäkter).

Kännetecknande relation: interaktiv, direkt, tvåvägspåverkan

2.4 Urval av intäktsdrivare

I nedanstående tabell presenteras samtliga intäktsdrivare Shields & Shields (2005) har identifierat på kund, produkt och organisationsnivå. Författarna har inte kunnat identifiera någon intäktsdrivare på branschnivå. För att ha möjlighet till att skapa en teoretisk referensram har olika intäktsdrivare valts ut utifrån Shields & Shields (2005) sammanställning. De utvalda intäktsdrivarna är markerade med fet stil.

Kundnivå

Kundtillfredsställelse

Produktnivå

Produktbevarande aktiviteter

Produktionsvolym

Organisationsnivå

Antal fel

Fysiskt avstånd till kund

Företagets överlevnadskraft

Hemsidans förmåga att hålla kvar besökaren

Icke-finansiella mått för värdeskapande faktorer

Introduktion av nya produkter och tjänster

Kapacitet

Kapacitetsutnyttjande

Konkurrens

Kundlojalitet

Kundtillfredsställelse

Leverans i rätt tid

Marknadsandel

Medarbetartillfredsställelse

Medarbetarinitiativ

Medarbetarskicklighet

Prestationsmått avseende strategin

Pris

Produktkvalitet

Service efter köp

Stordriftsfördelar

Tillväxt av Internettrafik

(antal unika besökare på hemsidan)

Varumärke

Verksamhetens utsträckning

Volym x strategisk informationsteknik

Tabell 1 Presentation av intäktsdrivare från tidigare forskning.

Källa: Shields & Shields, 2005

För de intäktsdrivare som beskrivs i den teoretiska referensramen har en avgränsning i urvalet skett emot att intäktsdrivarna skall vara av icke-finansiell karaktär. Orsaken till detta är att Ittner & Larcker (1998) menar att icke-finansiella är mer informativa än finansiella mått. Shields & Shields (2005) hävdar vidare att sådana mått har en bättre förmåga att förutspå framtida intäkter än vad de finansiella måtten är kapabla till. Ytterligare kriterium för de valda intäktsdrivarna är att de skall vara av välkänd karaktär och samtidigt vara relevanta för den undersöka branschen. Då studien genomförs utifrån vad som driver intäkterna inom organisationer ska intäktsdrivarna förekomma på organisationsnivå. Ett sista urvalskriterium är att det ska finnas ett flertal undersökningar som berör valda intäktsdrivare. Utifrån ovanstående resonemang har följande intäktsdrivare valts: *kundlojalitet, kundtillfredsställelse, medarbetartillfredsställelse, pris, produktkvalitet* och *varumärke*.

2.5 Utvalda intäktsdrivare

Nedan görs en presentation av de utvalda intäktsdrivarna. Respektive intäktsdrivare inleds med en beskrivning av begreppet vilket efterföljs av en tabell. Tabellen beskriver tidigare studier kring intäktsdrivaren och dess relation till intäkter. Detta följs av en redogörelse som beskriver hur författarna till respektive studie kommit fram till olika relationer mellan intäktsdrivare och intäkter. De tidigare studierna summeras och kartläggs även i en grafisk modell.

2.5.1 Kundlojalitet

Lojalitetsbegreppet är väldigt omfattande och mångtydligt vilket innebär att det är svårt att definiera. Sett ur ett brett perspektiv kan lojalitet beskrivas som en individs förhållande till ett visst objekt över tiden i den fysiska eller mentala världen. Vanligast är att objektet utgörs av ett varumärke eller butik. Lojaliteten kan också riktas till en viss leverantör, serviceföretag eller en individ hos leverantören (Söderlund, 2001). Blomqvist et al (2000) menar att en lojal kund anlitar ett företag över tiden. Detta syftar till att tillfredsställa delar av eller hela sitt behov av de produkter eller tjänster ett företag erbjuder.

Den allmänna uppfattningen är att lojala kunder är mer lönsamma än andra kunder. Detta resonemang bygger på att den lojale kunden är betydligt mer frikostig och kostar mindre att betjäna jämfört med kunder som istället sprider sina inköp. (Holmberg, 2004) Även ett företags intäkter kan ökas om fokus riktas mot existerande kunder och att relationen till dessa fördjupas. Detta beror på att ett företag kan sälja fler produkter som sedan tidigare är kända hos kunden men även att försäljningen ökar av de produkter som är nya för kunden. (Kaplan & Norton, 2004)

Söderlund (2001) fördjupar sig i fenomenet och lyfter fram att kundlojaliteten kan ha såväl en direkt som indirekt effekt på ett företags intäkter. De direkta effekterna mellan kundlojalitet och intäkter är dock, enligt Söderlund, svåra att påvisa och ger samtidigt en allt för begränsad bild av hur intäkter skapas. Det finns dock ett flertal indirekta faktorer mellan en kunds lojalitet och ett företags intäkter. Ett exempel på en indirekt effekt är den så kallade ”mun till mun metoden”. Med detta menas i vilken omfattning en lojal kund rekommenderar ett köp av den aktuella produkten till människor i sin omgivning. Dessa köprekommendationer skapar möjligheter för företaget att öka sina intäkter då antalet potentiella kunder blir allt fler. Detta resonemang bygger på att lojalitet och köprekommendationer har ett positivt samband vilket författaren utgår ifrån. En lojal kund kan även ha en funktion som mentor. Med detta menas att kunden överför kunskap till andra kunder om hur produkten skall användas. Ytterligare en indirekt påverkan på intäkterna är vad författaren benämner tysta referensvärden. Med detta menas att en viss kund har en förmåga att locka andra kunder till företaget utan ett muntligt informationsutbyte. Enbart förekomsten av en viss lojal kund kan alltså ha en inverkan på andra kunders köpbeteende.

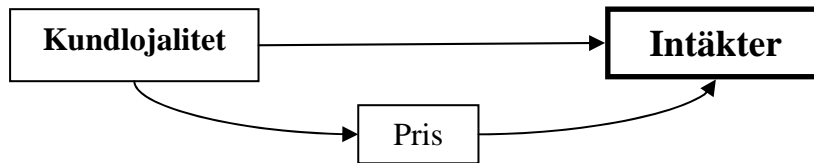
Kundlojalitet som intäktsdrivare

Relation Studie	Värde- inverkan	Linjaritet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
Smith & Wright, 2004	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Smith & Wright, 2004	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via pris	Envägspåverkan	Samtida

Tabell 2 Sammanställning av resultat från tidigare studier (kundlojalitet)

Som utgångspunkt i Smith & Wrights (2004) studie ställer författarna upp ett antal hypoteser vilka syftar till att undersöka i vilken utsträckning kundlojalitet påverkar intäkterna, antingen direkt eller indirekt genom priset. I undersökningen används återköpsfrekvens som mått på kundlojalitet. Studien påvisar en direkt positiv relation mellan kundlojalitet och intäkter, detta innebär att en ökning av kundlojaliteten genererar ökade intäkter. Angående det indirekta antagandet, utgick författarna från att lojala kunder är mindre priskänsliga än övriga kunder. De fann genom statistiska analyser att relationen mellan lojalitet och pris var av signifikant

karaktär. Resultatet innebär att trots företaget har en högre prisnivå än konkurrenterna väljer kunderna att vara fortsatt lojala vilket ger ett företag möjligheter till att ta ut ett högre pris.



Figur 8 Sammanställning i modell avseende intäktsdrivaren kundlojalitet

2.5.2 Kundtillfredsställelse

Huruvida en kund är tillfredsställd eller inte beror på hur väl företagets erbjudande lever upp till kundens förväntningar. Med tillfredsställelse menas en persons känslor som uppkommer beroende på om han eller hon är nöjd eller besviken med produkten i jämförelse med sina förväntningar. Det finns tre nivåer av tillfredsställelse, lever erbjudandet inte upp till kundens förväntningar blir denna otillfredsställd. Lever erbjudandet däremot upp till kundens förväntningar uppnås tillfredsställelse. För att ett företag ska nå konkurrensfördelar krävs det dock att kunden ska vara högst tillfredsställd och förtjust. Med den sistnämnda menas att erbjudandet överstiger kundens förväntningar. (Kotler, 2000)

Kundtillfredsställelse är sålunda kopplat till människans emotionella plan. Söderlund (1997) menar att kundtillfredsställelse är ett tillstånd i en kunds huvud och detta tillstånd uppstår efter att kunden blivit exponerad för leverantörens erbjudande. Det upplevda kan beskrivas som en känslomässig reaktion, en känsla eller en bedömning. Kundtillfredsställelse är dock en ren subjektiv bedömning då det är kundens egna upplevelser och förväntningar som avgör om han eller hon är tillfredsställd eller inte. Detta innebär alltså att kunder kan uppleva tillfredsställelse olika trots att de exponerats för samma erbjudande. Kotler (2000) tar upp några exempel på hur kunder formar sina förväntningar. Dessa är *erfarenhet från tidigare köp*, *råd från vänner bekanta* och *spridning av information och löften från företaget och dess konkurrenter*. Det gäller för företaget att inte skapa allt för höga förväntningar eftersom det ökar risken att kunden blir otillfredsställd. Om förväntningarna däremot är allt för låga blir det svårare för företaget att attrahera kunder. Det gäller sålunda för företaget att skapa och hitta en balans mellan olika förväntningsgrader. Vidare menar Kaplan & Norton (2004) att tillfredsställda kunder är något som påverkar ett företags intäkter positivt. När författarna redogör för strategiska kartor och dess funktion kopplas kundperspektivet till det finansiella perspektivet. Detta innebär att företagets finansiella resultat till stor grad är beroende av en lyckad kundhanteringsprocess. Författarna resonerar att en förbättrad kundhanteringsprocess resulterar i ökade intäkter.

Kundtillfredsställelse som intäktsdrivare

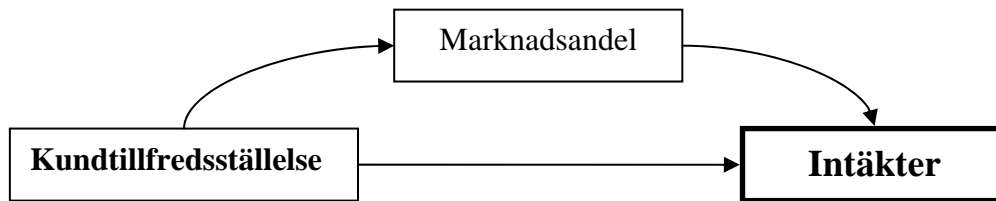
Relation Studie	Värde- inverkan	Linjaritet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
Banker et al, 2000	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Behn & Rihley, 1999	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Bryant et al, 2004	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via marknads- andel	Envägspåverkan	Samtida
Hallowell, 1996	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via kundlojalitet	Envägspåverkan	Samtida
Ittner & Larcker, 1998	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Fördröjd (2 kvartal)
Ittner & Larcker, 1998	Positiv	Kurv- linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Fördröjd (1 år)

Tabell 3 Sammanställning av resultat från tidigare studier (kundtillfredsställelse)

Behn & Riley (1999) påvisar i sin artikel att det finns en relation mellan kundtillfredsställelse och intäkter. Som mått på kundtillfredsställelse används mängden klagomål från kunden, detta innebär att färre klagomål likställs med högre kundtillfredsställelse. De har inom flygbranschen utfört en studie och kommit fram till ett flertal faktorer som påverkar intäkterna i större utsträckning än andra, där en av de viktigaste faktorerna var kundtillfredsställelse. Ittner & Larcker (1998) har undersökt i vilken mån icke-finansiella mått är de främsta indikatorerna på ett företags finansiella framgång. Utifrån artikeln framgår det att kundtillfredsställelse är en faktor som direkt påverkar intäkterna. Artikeln påvisar även att kundtillfredsställelse har en linjär och kurvlinjär effekt på intäkterna. Orsaken till att intäktsdrivaren kundtillfredsställelse är kurvlinjär beror på att när värdet på den överstiger en viss nivå så avtar dess effekt på företagets intäkter.

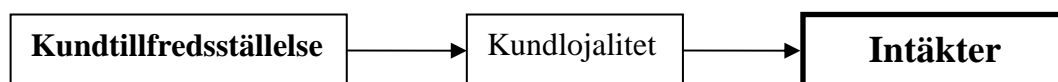
Banker et al (2000) har undersökt fler än 500 butiker inom detaljhandeln belägna i såväl storstads- som småstadsområden. Författaren behandlar primärt i vilken grad medarbetartillfredsställelse påverkar kundtillfredsställelse, men tar även upp i vilken grad kundtillfredsställelse påverkar intäkterna. Enligt Banker (2000) finns en klar och tydlig relation mellan kundtillfredsställelse och intäkter. En intressant aspekt i denna undersökning är att relationen mellan kundtillfredsställelse och intäkter är starkare i storstadsområden än småstadsområden. Författaren förklarar att denna skillnad beror på den högre konkurrensgraden i storstadsområden då kunden återkommer enbart om denna är tillfredsställd, annars väljer kunden en annan butik. Denna valmöjlighet är begränsad i småstadsområden.

Bryant et al (2004) har utifrån ett balanserat styrkort undersökt vad som skapar värde i ett företag. De menar i sin studie att kundtillfredsställelse har en positiv, dock indirekt, relation till ett företags intäkter. Orsaken till att relationen är indirekt beror på att kundtillfredsställelse påverkar marknadsandel som i sin tur påverkar intäkterna.



Figur 9 Sammanställning i modell avseende intäktsdrivaren kundtillfredsställelse

Det finns en stor mängd studier som framhäver att det finns en relation mellan kundtillfredsställelse och kundlojalitet. Sambandet innebär att ju högre kundtillfredsställelsen är desto högre är en kunds återköpsgrad och därmed lojalitet. Flertalet författare menar därför att kundtillfredsställelse påverkar kundlojaliteten som i sin tur har en verkan på intäkterna. (Söderlund, 1997) Vad som dock måste tas i beaktning är att det även finns studier som framhäver att en tillfredsställd kund möjligtvis inte är en lojal kund. Kontentan av detta är att ett företag inte enbart ska fokusera på hög kundtillfredsställelse för att nå kundlojalitet utan även ta hänsyn till andra faktorer som påverkar lojaliteten. (Söderlund, 2001) Detta utesluter dock inte att kundtillfredsställelse har en positiv påverkan på kundlojalitet då det är något som de facto har visats (Hallowell, 1996).



Figur 10 Sammanställning i modell avseende intäktsdrivaren kundtillfredsställelse

2.5.3 Medarbetartillfredsställelse

Medarbetaren har fått en allt större och viktigare roll inom företagen. Den ses allt som oftast som den viktigaste resursen för företaget. Anledningen till detta är människans förmåga att bevara och skapa kontakter med kunder. (Alvesson, 2004) Författarna Bjurklo & Kardemark (2003) menar att ett företags värde till stor del utgörs av medarbetarnas olika kunskaper och begåvningar, eller annorlunda uttryckt deras kompetens. Ett företag bör därför i en allt större utsträckning fokusera på sina medarbetare då de är unika.

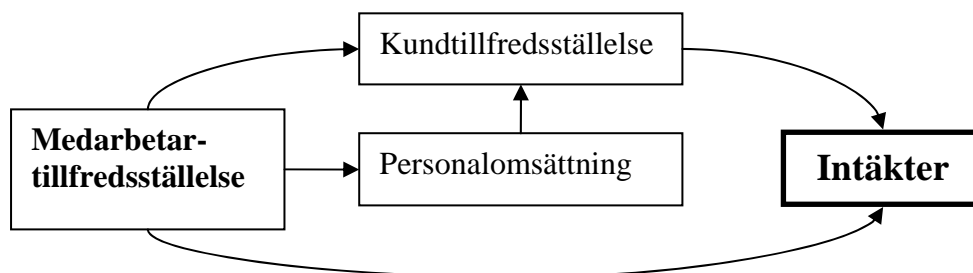
Medarbetartillfredsställelse som intäktsdrivare

Relation Studie	Värde- inverkan	Linjaritet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
Banker et al, 2000	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Banker et al, 2000	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via kund- tillfredsställelse	Envägspåverkan	Samtida
Banker et al, 2000	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via personal- omsättning och kundtillfreds- ställelse	Envägspåverkan	Samtida
Rucci et al, 1998	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via kund- tillfredsställelse	Envägspåverkan	x
Piper, 2006	Positiv	x	x	Indirekt via kund- tillfredsställelse	x	x
Silvestro, 2002	Negativ	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	x

Tabell 4 Sammanställning av resultat från tidigare studier (medarbetartillfredsställelse)

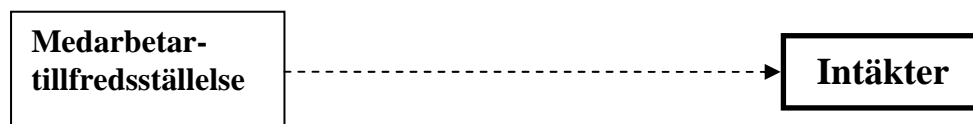
Banker et al (2000) menar att anställda inom detaljhandeln har en nyckelroll när det gäller att skapa såväl intäkter som nöjda kunder. Ytterligare fördelar med tillfredsställda medarbetare är att de höjer produktiviteten samtidigt som en låg personalomsättning bidrar till lägre kostnader. Undersökningen visar att medarbetartillfredsställelse har en positiv och direkt effekt på företagets intäkter. Vidare belyser undersökningen att medarbetartillfredsställelse påverkar kundtillfredsställelse och personalomsättning som i sin tur påverkar intäkter varför även en indirekt relation uppstår.

Rucci et al (1998) beskriver i sin artikel hur den amerikanska detaljhandelskedjan Sears vände sin negativa ekonomiska trend genom ett ökat fokus på dess anställda. Ledningen för Sears skapade en modell som visade att en ökning av medarbetartillfredsställelsen med fem enheter genererade en ökning av kundtillfredsställelsen med 1,3 enheter. Detta resulterade i sin tur att intäkterna ökade med 0,5 procent. Undersökningen visar därmed på att medarbetartillfredsställelsen har en indirekt relation till ett företags intäkter. Även Piper (2006) menar att en bakomliggande orsak till kundtillfredsställelse är tillfredsställda medarbetare. Tillfredsställda medarbetare känner sig betydelsefulla och stolta över sitt arbete vilket ger incitament för personlig utveckling. Detta resulterar i en bättre förmåga hos den anställda att stödja och tillfredsställa kunden. Det innebär därför att det krävs nöjda medarbetare för att skapa nöjda kunder vilket i sin tur genererar ökade intäkter. På så sätt är medarbetartillfredsställelse en indirekt intäktsdrivare då den i första hand påverkar kundtillfredsställelse och därefter intäkter.



Figur 11 Sammanställning i modell avseende intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse

En studie gjord inom den brittiska detaljhandeln motbevisar tesen att det finns en positiv relation mellan medarbetartillfredsställelse och intäkter. Istället påvisar studien ett häpnadsväckande resultat då relationen var starkt negativ. Författaren påpekar dock att resultatet bör hanteras med en viss försiktighet då antalet studieobjekt var begränsat. Undersökningen lyfter dock fram att medarbetartillfredsställelse som intäktsdrivare är av en betydligt mer komplex karaktär än vad tidigare studier visat. (Silvestro, 2002)



Figur 12 Sammanställning i modell avseende intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse

2.5.4 Pris

Med pris menas den monetära uppoffring kunden gör för att förvärva företagets produkt vid köptillfället. Att pris har en direkt effekt på intäkterna är resultatet av ett logiskt resonemang. Detta resonemang beskrivs med utgångspunkt i prisets påverkan på intäkterna vid en fixerad försäljningsvolym. Vid antagandet att försäljningsvolymen är fixerad bidrar varje andelsökning av priset på produkten till samma andelsökning av de totala intäkterna. Ofta förhåller sig inte verkligheten som så att försäljningsvolymen är fast utan snarare är en funktion av pris och efterfrågan. Denna insikt ger ytterligare rymd till hur pris som faktor kan påverka företagets intäkter. (Lazear, 1986)

Pris som intäktsdrivare

Relation Studie	Värde- inverkan	Linjaritet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
Landsberger & Meilijson, 1985	Positiv	Linjär	Interaktiv med intertemporärprissättning	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Lazear, 1986	Positiv	Linjär	Interaktiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Smith & Wright, 2004	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Sällström, 1997	Positiv	Linjär	Interaktiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida

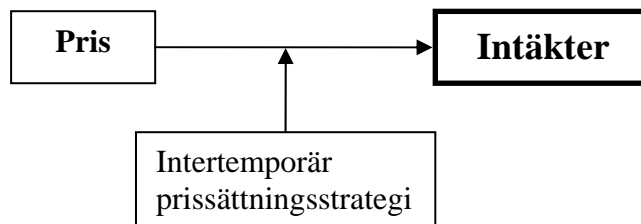
Tabell 5 Sammanställning av resultat från tidigare studier (pris)

Det finns flera studier som har undersökt hur ett företag, genom att använda en optimal prissättningsstrategi, kan använda produktprissättning som ett verktyg för att maximera företagets intäkter (Landsberger & Meilijson, 1985; Lazear, 1986; Sällström, 1997). I studierna behandlas försäljningspriset i relation till det pris som den specifika kunden är villig att betala för den nytta produkten medför. Ett ofta förekommande perspektiv på prissättningssteori är att se prissättning av en produkt i flera perioder. Teorin benämns som intertemporära prissättningsstrategier. Innebörden är att en produkt kan ha ett specifikt pris initialt som sedan, om produkten förblir osåld, förändras till ett annat specifikt pris i ett senare skede. (Landsberger & Meilijson, 1985) Detta skapar möjligheten till att använda prissättning som en strategi för att maximera företagets intäkter, vilket kan ske på två sätt. För det första skapas ytterligare en chans för företaget att få sin produkt såld i den andra perioden om så inte skedde i den första perioden. För det andra bidrar resultatet från den första perioden med information om förhållanden och kundernas beteende på marknaden vid det initiala priset. Med informationen kan priset justeras för att nå en ökad omsättning. Detta fenomen är även känt som realisationer av varor vilket är vanligt förekommande inom flertalet branscher. (Lazear, 1986)

För att en intertemporär prissättningsstrategi ska vara möjlig krävs det att konsumenten inte väntar med ett köp. Ett sådant förhållande finns vid ett imperfekt informationsutbyte mellan konsumenterna. Varje kund har sina egna preferenser om vilka varor som bidrar till den största nyttan. Vidare vet inte kunderna hur andra värderar varan samtidigt som kunden är medveten om att varan finns i en begränsad upplaga. Detta resulterar i en rädsla och osäkerhet om produkten kommer att finnas kvar efter den första försäljningsperioden varför det blir en anledning till att införskaffa varan till initialt pris. (Sällström, 1997) Sålunda kan en intertemporär prissättning skapa ytterligare försäljning till nya kunder. Detta innebär att ett

företag har möjlighet att utveckla en prissättningsstrategi för att påverka priset och i sin tur företagets intäkter. (Landsberger & Meilijson, 1985)

Även Smith & Wright (2004) lyfter fram möjligheterna att påverka intäkterna genom prissättning. Lyckas ett företag ha ett högre pris än konkurrenterna leder detta till ökade intäkter. Detta innebär att priset är en direkt intäktsdrivare. För att kunna använda priset som en intäktsdrivare krävs det dock att företaget arbetar med marknadsföringskampanjer vilket syftar till att differentiera företaget och dess produkter. Detta krävs för att skapa en högre pristolerans hos företagets kunder.



Figur 13 Sammanställning i modell avseende intäktsdrivaren pris

2.5.5 Produktkvalitet

Produktkvalitet innebär, i detta fall, ett mått som visar på i vilken utsträckning produkten möter kundernas förväntningar av dess pålitliga prestation (Sällström, 1997).

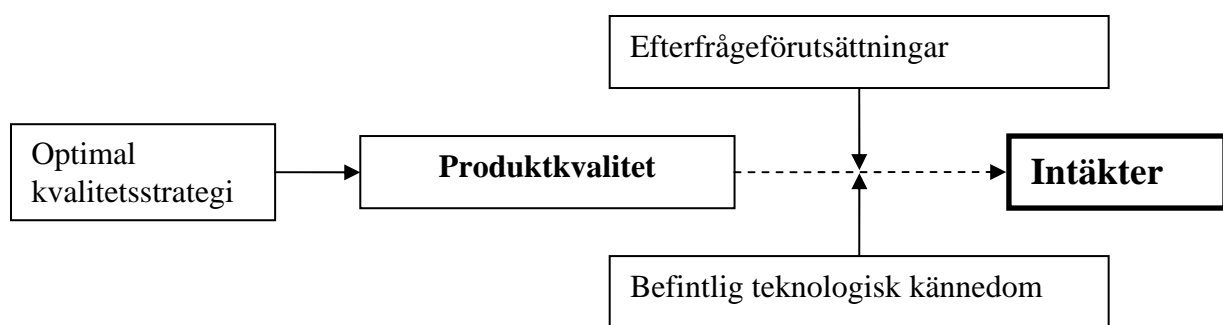
Produktkvalitet som intäktsdrivare

Relation Studie	Värde- inverkan	Linjaritet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
Sällström, 1997	Negativ	Linjär	Interaktiv med efterfrågan och teknologisk kännedom	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Nagar & Rajan, 2001	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Fördröjd (1 kvartal)
Babakus et al, 2004	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via kundtillfredsställelse och pris	Envägspåverkan	Samtida
Smith & Wright, 2004	Negativ	Linjär	Additiv	Indirekt via kundlojalitet	Envägspåverkan	Samtida
Shapiro, 1983	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via pris	Envägspåverkan	Fördröjd (2-3 kvartal)

Tabell 6 Sammanställning av resultat från tidigare studier (produktkvalitet)

Sällström (1997) presenterar begreppet optimal produktkvalitet. Finner ett företag en optimal produktkvalitet kan både intäkter och kostnader påverkas. Intäkterna påverkas genom att tillräckligt många kunder införskaffar produkten och kostnaderna kan påverkas genom att produkten tillverkas till ett pris under försäljningsvärdet. Den optimala produktkvaliteten uppnås när skillnaden mellan de totala intäkterna och de totala kostnaderna blir maximal. Den

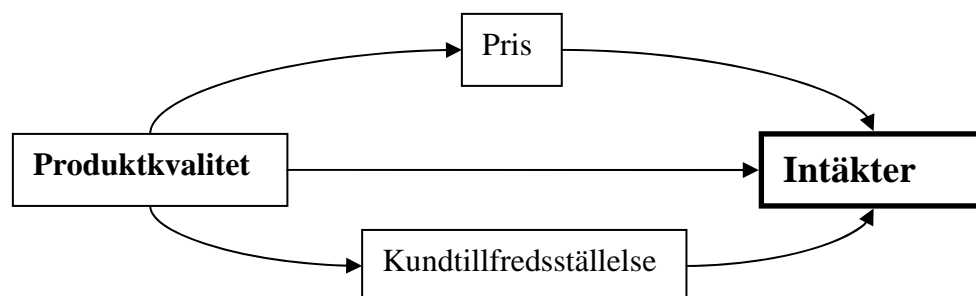
påverkan optimal produktkvalitet har på ett företags intäkter benämns som ”Chamberlain-effekten”. Effekten innebär att ny teknologi medför att produkten kan produceras i större skala till ett lägre pris vilket resulterar i att fler konsumenter får möjlighet att köpa produkten. Den nya optimala produktkvaliteten på produkten, givet de nya efterfrågeförutsättningarna som teknologiförbättringen medför, kommer dock att påverkas av hur de nya kunderna upplever och värdesätter produktkvaliteten. Har dessa ett lägre krav på produktkvaliteten än tidigare kunder kommer denna att försämrans när produkten produceras i en större skala för att nå en ny optimal produktkvalitet. Därmed beror produktkvalitetsförsämringen på icke-optimala förhållanden snarare än oförmåga att producera en högkvalitativ produkt. Undersökningen visar sålunda att ett företag kan, genom att sänka kvaliteten på sina produkter, påverka de totala intäkterna positivt. De faktorer som enligt artikeln avgör den optimala kvaliteten är befintlig teknologisk kännedom samt efterfrågeförhållanden. (Sällström, 1997)



Figur 14 Sammanställning i modell avseende intäktsdrivaren produktkvalitet

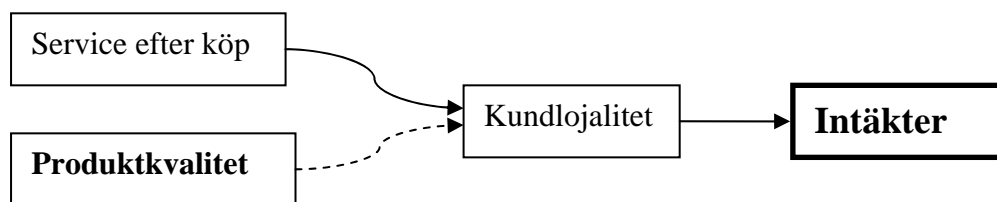
Vidare visar en undersökning utförd av Nagar & Rajan (2001) på ett motsatt förhållande, det vill säga att en ökning av produktkvaliteten medför en positiv påverkan på företagets intäkter. Undersökning visar även att det finns en tidsfördröjning för denna påverkan. Icke-finansiella kvalitetsmått (såsom leveranstid) påverkar försäljningen inom ett kvartal medan de finansiella kvalitetsmåten (såsom reparationskostnader) påverkar intäkterna efter två till tre kvartal.

Den positiva relationen mellan produktkvalitet och företagets intäkter styrks av Babakus et al (2004). Deras studie visar att produktkvalitet som intäktsdrivare har en indirekt påverkan på ett företags intäkter då produktkvaliteten påverkar kundtillfredsställelsen. Studien visar även att ett företags kunder är villiga att betala ett extra prispålägg och öka inköpsmängden vid en förbättrad produktkvalitet. Detta innebär att produktkvalitet som intäktsdrivare har en indirekt påverkan på företagets intäkter även via pris. Även Shapiro (1983) beskriver i sin artikel hur produktens kvalitet påverkar företagets intäkter indirekt genom pris. Ett företag kan genom att producera högkvalitativa produkter göra kunderna mer pristoleranta och därmed öka företagets totala intäkter.



Figur 15 Sammanställning i modell avseende intäktsdrivaren produktkvalitet

På motsvarande sätt visar Smith & Wright (2004) en indirekt relation mellan produktkvalitet och ett företags intäkter. Författarna presenterar i artikeln en indirekt relation där produktkvaliteten påverkar kundlojaliteten vilket i sin tur påverkar ett företags intäkter. Undersökningen visar på en negativ relation mellan produktkvalitet och kundlojalitet. Detta förhållande beror på att företag med en något lägre produktkvalitet kompenserar detta med en högre service efter köp. Detta resultat anser författarna dock vara specifikt för den undersökta branschen varför relationen är svag och ej statistiskt säkerställd. Inom den undersökta branschen var det därför främst service efter köp som hade en signifikant påverkan på de undersökta företagens intäkter, dock indirekt via kundlojalitet.



Figur 16 Sammanställning i modell avseende intäktsdrivaren pris

2.5.6 Varumärke

Ett varumärke kan utmärkas av ett namn, term, design eller en kombination av dessa. Varumärket syftar till att utmärka sig gentemot sina konkurrenter samtidigt som det ger kunden vissa associationer om företaget. Varumärket representerar ett företags kännetecken, fördelar och tjänster samtidigt som ett starkt varumärke medför en kvalitetsgaranti gentemot kunden. Innebörden med varumärke är dock mer komplext än så. Ett varumärke representerar även ett företags attribut, fördelar, värden, kultur, personlighet och till vem företagets produkter vänder sig mot. (Kotler, 2000) För att påverka varumärket och dess innebörd spelar marknadsföringen en betydande roll. Detta beror på att marknadsföringen i mångt och mycket syftar till att bibehålla och eventuellt stärka ett företags varumärke. (Keller, 1999)

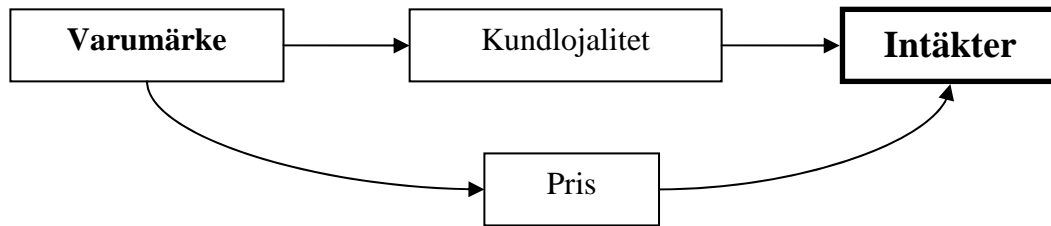
Varumärke som intäktsdrivare

Relation Studie	Värde- inverkan	Linjaritet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
Smith & Wright, 2004	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via kundlojalitet	Envägspåverkan	Samtida
Smith & Wright, 2004	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via pris	Envägspåverkan	Samtida

Tabell 7 Sammanställning av resultat från tidigare studier (produktkvalitet)

Marknadsföring skapar ett ökat medvetande om ett företags produkter genom bland annat reklam vilket antas påverka kunden och dess beslutstagande. Detta antas även leda till en ökad lojalitet bland kunderna gentemot ett företags varumärke. (Keller, 1999) Smith & Wright (2004) utgår därför från att ett företags varumärke påverkar lojaliteten vilket i sin tur påverkar intäkterna. Denna relation fastställs i deras undersökning då varumärket har en positiv effekt

på kundlojaliteten. Studien visar därmed att ett företags varumärke är en indirekt intäktsdrivare, då den första hand påverkar kundlojaliteten som i sin tur påverkar intäkterna. I samma studie har det även undersökts huruvida ett starkt varumärke ger incitament till att kunna ta ut ett högre pris för att på så sätt öka intäkterna. Författarna antar att ju bättre ett företag lyckas differentiera sitt varumärke gentemot sina konkurrenter desto större möjligheter skapas för att ta ut ett högre pris. De fann genom statistiska beräkningar att en sådan relation existerade. Detta leder till slutsatsen att ett starkt varumärke ger ett företag möjligheter till att ta ut ett högre pris vilket i sin tur skapar högre intäkter. Sålunda är varumärke även i detta fall en indirekt intäktsdrivare. (Smith & Wright, 2004)



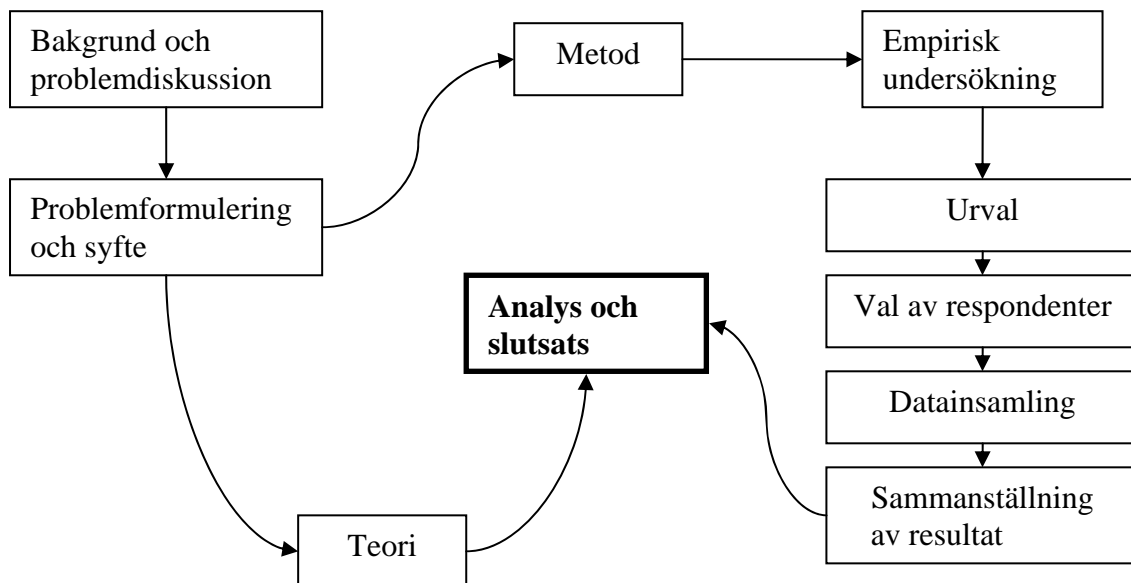
Figur 17 Sammanställning i modell avseende intäktsdrivaren pris

3 Metod

I detta kapitel beskrivs det tillvägagångssätt som har valts för att besvara uppsatsens syfte. Inledningsvis presenteras uppsatsens inriktning vilket följs av att ett urval för insamlingen av det empiriska materialet. Efter detta redogörs det för uppsatsens datainsamling vilket följs av uppsatsens trovärdighet.

3.1 Tillvägagångssätt för uppsatsen

Nedanstående figur beskriver på ett illustrativt sätt uppsatsens tillvägagångssätt. Modellen syftar till att åskådliggöra såväl som klargöra hur uppsatsen har genomförts samt på vilket sätt uppsatsens analys och slutsats har bearbetats fram.



Figur 18 Tillvägagångsmodell

3.2 Uppsatsens inriktning

Då uppsatsen syftar till att kartlägga intäktsdrivare och dess relationer till intäkter har uppsatsen ett beskrivande syfte. Ett sådant syfte innebär enligt Lekvall & Wahlbin (1993) att sakförhållanden beskrivs utan att förklara varför. Uppsatsen behandlar även ett relativt okänt område av ekonomistyrningen vilket innebär att uppsatsen även är av explorativ karaktär. Lekvall & Wahlbin (1993) menar att en explorativ undersökning syftar till att ge en grundläggande kunskap och förståelse av ett problemområde. För att undersöka vilka intäktsdrivare som finns inom den valda branschen har en frågeundersökning genomförts på tre företag inom kläddetaljhandelsbranschen. Lekvall & Wahlbin (1993) beskriver en sådan studie som en intervjuundersökning.

3.3 Urval

Bransch. Då intäktsdrivare är branschberoende har det i uppsatsen skett ett urval gentemot att enbart studera en bransch. Den bransch som valts ut i denna uppsats är kläddetaljhandelsbranschen. Det finns flertalet orsaker till varför denna bransch har valts. Kläddetaljhandeln har under den senaste tiden fått allt mer uppmärksamhet vilket är särskilt påtagligt inom media såsom tv och tidningar. En av förklaringarna till detta är det ökade inslaget av kläddetaljhandelskedjor på den svenska börsen. (Göteborgs-Posten, 061004) Ytterligare en

anledning till val av denna bransch är dess påtagligt starka tillväxt under det senaste året. Kläddetaljhandeln hade fram till augusti 2006 ökat försäljningen med 8 % jämfört med samma period föregående år och växer snabbare än Sveriges ekonomi som helhet. (Göteborgs-Posten, 061004) Denna bransch är även intressant eftersom den vänder sig direkt mot konsumenten samtidigt som gemene man kan relatera till och har en uppfattning om branschen i fråga. Kläddetaljhandeln är även dynamisk med snabba förändringar i och med att trender och mode ständigt varierar över tiden.

Företag. Lämpliga företag för den empiriska datainsamlingen valdes utifrån flera kriterier. Det första kriteriet var att undersökningsföretagen skulle vara stora aktörer med välkända klädmärken. För att få en homogenitet mellan de undersökta företagen gjordes en avgränsning i urvalet mot företag som har kontroll över allt från design till försäljning i butik. Denna avgränsning är även intressant i och med att denna typ av företag har möjlighet att påverka flertalet intäktsdrivare längs hela värdekedjan. Detta ger i sin tur studien ett bredare perspektiv. En sista avgränsning var att företagets huvudkontor är belägna inom geografisk närhet till Göteborg, där uppsatsen skrevs. Denna avgränsning gjordes för att underlätta genomförandet av personliga intervjuer. Utifrån ovanstående avgränsningar valdes AB Lindex, JC AB och KappAhl AB vilka anses vara lämpliga företag för uppsatsens empiriska undersökning.

Respondenter. För att undersökningen ska vara baserad på ett välgrundat underlag ställdes som krav att intervjupersonerna har en helhetsbild över hur företaget skapar intäkter. Respondenternas befattning ska även inkludera ett ansvarsområde som är av intresse för uppsatsen. Efter samtal med olika personer på de valda företagen konstaterades det att personer med en controllerfunktion var mest lämpade som intervjurespondenter. Efter urvalsprocessen kontaktades de aktuella personerna per telefon och e-post varpå intervjutider bokades.

Uppsatsens respondenter består av:

Företag	Respondent	Befattning
AB Lindex	Maritta Källström Rino Nelson-Corengia	Försäljningscontroller Country controller (Sverige)
JC AB	Peter Karlsson	Logistikchef RNB, tidigare Business Controller för JC AB
KappAhl AB	Annki Edström	Controller affärsområde Dam

Tabell 8 Intervjurespondenter

3.4 *Datainsamling*

Datainsamling är en nödvändig del av forskningsprocessen för att kunna genomföra en undersökning. Insamlingen syftar till att öka förståelsen kring ämnet samtidigt som detta ger underlag till att dra korrekta slutsatser utifrån ett empiriskt resultat. Undersökningar kan byggas på primärdata och/eller sekundärdata. (Lekvall & Wahlbin, 1993)

3.4.1 Primärdata

Primärdata är förstahandsinformation som samlas in av forskaren. Insamlingen kan genomföras med hjälp av olika tekniker där enkät- och intervjuundersökningar är de vanligaste insamlingsmetoderna. Fördelen med en enkätundersökning är att samtliga respondenter får svara på exakt samma frågor eftersom alla enkäter är identiska, detta stärker i

sin tur tillförlitligheten. En nackdel är dock att det är väldigt svårt att utforma enkäten på ett sådant sätt att även omfattande frågor kan besvaras. En intervju skapar däremot möjligheter för att sådana frågor skall kunna besvaras men ger även möjligheter för dialog. En svaghet med intervjuer är dock att frågeställaren kan påverka respondenten och dennes svar. (Edvardsson et al, 1998)

3.4.2 Intervjuteknik

Personliga intervjuer kan antingen vara strukturerade eller ostrukturerade (öppen). Vid en strukturerad intervju används ett detaljerat frågeformulär med instruktioner för interpretation. Vid en öppen intervju diskuterar båda parter ett ämne utifrån en intervjuguide med breda frågeställningar om ämnet och förberedda följdfrågor. (Lekvall & Wahlbin, 1993)

För att kartlägga intäktsdrivare inom kläddetaljhandelsbranschen har personliga intervjuer genomförts med samtliga respondenter. Intervjuformen är av öppen karaktär med viss struktur vilket skapar en friare diskussion och fördjupning inom ämnet. Detta bör jämföras med begränsningarna i en helt strukturerad intervju. En öppen intervju skapar även utrymme för att i en senare del av uppsatsen analysera och tolka respondenternas svar. Under intervjuens gång förklarades och definierades även begrepp respondenten fann svårtolkade och främmande.

Intervjuguiden (se Bilaga 1) är utformad efter den kunskap som inhämtats i den teoretiska referensramen men hänsyn tas även till nya synvinklar och faktorer som respondenten tillför. Intervjun inleddes med huvudfrågor kring de på förhand utvalda intäktsdrivarna. Detta kombinerades med stödfrågor kring berörd intäktsdrivare för att fånga väsentlig information respondenten inte nämnt under diskussionen. Stödfrågorna syftar även till att klargöra intäktsdrivarens relation till företagets intäkter. När utvalda intäktsdrivare diskuterats följdes detta av en fri diskussion där respondenten gavs möjlighet till att ge förslag på ytterligare intäktsdrivare.

Intervjurespondenterna har inför intervjun tillhandahållits en sammanfattning om uppsatsens ämnesområde samt de övergripande frågor intervjun kommer att beröra. Intervjuerna genomfördes på plats hos respektive företag med tillhörande rundtur för att få en uppfattning om respondentens arbetsmiljö. Intervjuerna spelades in på mp3-spelare varpå dessa sedan transkriberades för att inte gå minste om väsentlig data.

3.4.3 Sekundärdata

Sekundärdata är redan insamlad information och används för att ge en inblick i hur tidigare forskare har hanterat och behandlat uppsatsens ämnesområde (Lekvall & Wahlbin, 1993). Genom att studera sekundärdata har en grundförståelse för ämnet skapats vilket har fungerat som underlag för uppsatsens inledning och problemformulering. Vidare insamling och studier av sekundärdata har bidragit till att skapa uppsatsens teoretiska referensram. Den sammanställda referensramen har gett uppslag för den kommande insamlingen av det empiriska materialet samt utförandet av analys. Den sekundärdata som presenteras i arbetet är hämtat såväl från akademisk litteratur som vetenskapliga artiklar.

Litteratur och artiklar som berör intäktsdrivare ur ett ekonomistyrningsperspektiv ger inte tillräckligt med underlag för uppsatsens teoretiska referensram. Därför har detta kompletterats med relevant information från marknadsföringsområdet där det finns en stor mängd litteratur och artiklar som behandlar de utvalda intäktsdrivarna. Då denna uppsats är fokuserad på intäkter har litteratur och artiklar som behandlar intäktsdrivarens relation till lönsamhet valts bort.

Litteratursökningar har gjorts vid Ekonomiska Biblioteket vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och dess bibliotekskatalog GUNDA samt Libris. Vetenskapliga artiklar har sökts via Business Source Premier, JStor och ELIN (artikelsök via Växjö Universitetsbibliotek). Även Google Scholar har i enstaka fall använts. De sökord som i störst utsträckning använts är:

- Brand
- Customer loyalty
- Customer satisfaction
- Effects on revenue
- Employee satisfaction
- Non-financial measures
- Price management
- Quality management
- Revenue
- Revenue drivers
- Revenue management

3.5 Studiens trovärdighet

Vid forskning är det av stor vikt att frågor avseende validitet och reliabilitet diskuteras. Forskaren bör sträva efter att uppnå en hög validitet och reliabilitet varför dessa är två fundamentala begrepp inom forskningen. (Merriam, 1994)

3.5.1 Validitet

Uppsatsens validitet anger hur väl den insamlade informationen överensstämmer med den sökta (Patel & Davidsson, 1994). En form av validitet är *omedelbar upplevd validitet* vilket innebär att ett antal insiktsfulla personer anser att frågeformuläret är ändamålsenligt konstruerat och i vilken utsträckning frågorna tar hänsyn till sitt syfte (Lekvall & Wahlbin, 1993). Den omedelbara upplevda validiteten har i uppsatsen stärkts genom att på förhand studera relationer mellan intäktsdrivare och intäkter samt kartläggningsmetodik. Detta för att få en insikt hur intäktsdrivare fungerar och verkar. Utifrån denna kunskap har frågor konstruerats som avser att täcka in respondenternas syn på intäktsdrivares relation till intäkter och utefter deras resonemang konstruera tabeller och modeller för intäktsdrivare. Förslag till frågor har även utarbetats tillsammans med handledare. Respondenterna har påpekat att de ställda frågorna kring intäktsdrivare, dess relation till intäkter var relevanta för uppsatsens syfte.

Merriam (1994) resonerar kring *inre validitet* vilket innebär i vilken utsträckning resultatet stämmer överens med verkligheten. För det empiriska underlaget har personliga intervjuer genomförts med flera personer vilka är väl insatta kring vilka faktorer som driver intäkter inom branschen. Deras synsätt på intäktsdrivare bedöms därmed i en stor utsträckning överensstämma med verkligheten. Utifrån detta bedöms uppsatsen att ha en god inre validitet. Merriam (1994) talar även om *yttre validitet* som speglar huruvida undersökning går att genomföra på nytt i en annan situation. För att stärka denna validitet presenteras en komplett metod och tillvägagångssätt av uppsatsen.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet är ett mått som avspeglar i vilken utsträckning resultatet kan upprepas. Hög reliabilitet uppnås om undersökningen till en hög grad motstår slumpinflytanden av olika slag. Med en hög reliabilitet kan studien upprepas och då nå samma resultat oberoende av vem som utför den eller under vilka omständigheter den utförs. Detta kan uppnås genom att undvika felaktigheter som förvränger resultatet (Patel och Davidsson, 1994). Begreppet och tankarna bakom intäktsdrivare är fortfarande relativt utforskat och därför blir definitionen av

intäktsdrivare delvis påverkad av uppsatsskrivarnas förståelse av begreppet. Det är även samma förståelse som ligger till grund för tolkning och bearbetning av det empiriska materialet. Detta kan innebära att uppsatsens reliabilitet påverkas negativt.

Det kan även ha uppkommit eventuella felaktigheter under insamlandet av primärdata. Då en delvis strukturerad och öppen intervjuform har använts försämras möjligheten att göra om undersökningen och nå motsvarande resultat. Vidare finns en möjlighet att genomförandet av intervjuerna påverkas av bristande intervjuerfarenhet hos såväl uppsatsskrivare som respondenter. De ovan nämnda faktorerna påverkar uppsatsens reliabilitet negativt. För att stärka reliabiliteten har dock vissa åtgärder vidtagits. Under intervjuerna har objektiva frågor ställts och något försök till att påverka respondentens svar har inte gjorts. Vidare har främmande begrepp förklarats för samtliga respondenter på ett enhetligt sätt. Vid intervjutillfällena har samtliga tre uppsatsskrivare varit närvarande samtidigt som intervjun spelats in. Intervjuernas genomförande bedöms därför minska risken för eventuella missförstånd. I de fall där oklarheter uppstått vid sammanställning av resultatet har respondenterna kontaktats i efterhand för att klargöra vad som har menats.

3.5.3 Källanvändning

Då en viss del av den litteratur och de artiklar som används för den teoretiska referensramen tillhör marknadsföringsområdet ligger detta något utanför uppsatsens inriktning. Detta har dock varit nödvändigt då flertalet av de valda intäktsdrivarna har sitt ursprung i marknadsföringen och är därför väl behandlade i sådan litteratur. Under arbetets gång har enbart vetenskapliga artiklar och litteratur används vilka bedöms vara tillförlitliga. Den informationen som presenteras i arbetet har, för att undvika subjektiva åsikter från andrahandskällor, inhämtats från den ursprungliga källan i den utsträckning detta har varit möjligt. Vidare har även så aktuell litteratur och artiklar, i den mån det är möjligt, använts.

4 Resultat

Inledningsvis i detta kapitel redogörs det för hur resultatet utifrån genomförda intervjuer kommer att presenteras. Det ges även en förklaring till de intäktsdrivare respondenterna ansåg var av stor betydelse för kläddetaljhandelsbranschen. Efter detta presenteras det empiriska resultatet företagsvis i tabell- och modellform med tillhörande förklaringar till intäktsdrivarnas olika relationer.

4.1 Upplägg av resultatpresentation

Kapitlet behandlar respondenternas syn beträffande de på förhand utvalda intäktsdrivarna vilka det har redogjorts för i den teoretiska referensramen. Utöver dessa presenteras övriga identifierade intäktsdrivare som respondenterna tog upp och ansåg ha en stor påverkan på intäkterna inom branschen. Utifrån insamlad empiri presenteras intäktsdrivare och dess relation till intäkter i den tabellform som har utvecklats i uppsatsens referensram med tillhörande förklaringar till olika relationer. Därefter presenteras en modell över intäktsdrivarnas relation och effekt på företagets intäkter. Resultatet delas upp och visas företagsvis.

Inledningsvis behandlas endast de utvalda intäktsdrivarna som har berörts i den teoretiska referensramen, vilka är: *kundlojalitet*, *kundtillfredsställelse*, *medarbetartillfredsställelse*, *pris*, *produktkvalitet* och *varumärke*. Utöver de på förhand utvalda intäktsdrivarna identifierades ett flertal intäktsdrivare under insamlingen av det empiriska resultatet. Då samtliga respondenter förde ett liknande resonemang kring vad som driver företagets intäkter har dessa klassificerats för att ge läsaren en mer lättöverskådlig bild. Dessa intäktsdrivare har klassificerats enligt följande:

- **Exponering.** Med exponering menas i vilken mån plaggen exponeras för kunder i såväl i skyltfönster, i butik och reklam i olika media. Denna intäktsdrivare inkluderar även butiksutformning vilket innebär hur butiken är inredd och hur plaggen visualiseras för kund.
- **Sortimentsbredd.** Med sortimentsbredd avses sortimentets variation och antalet olika plagg. Sortimentsbredden inkluderar även kollektionens moderiktighet och attraktivitet. Det är därmed ett uttryck för företagets kompletta produktutbud.
- **Sortimentsdjup.** Sortimentsdjupet avser antalet innehavande exemplar (storlekar) per specifik artikel både i butik samt på företagsnivå. Även logistiska avvägningar såsom fördelning av lager mellan butiker ligger under denna rubrik.
- **Butiksläge.** Med butiksläge avses en butiks geografiska placering i antingen en stadskärna eller köpcentra.
- **Servicekvalitet:** Servicekvalitet innebär dels hur kunden upplever personalens bemötande och hjälpsamhet. Det är även en benämning för kringliggande tjänster som avser att underlätta kundens besök i butik. I servicekvalitet ingår även personalens aktiviteter i butik som påverkar försäljningen.

I somliga fall är en intäktsdrivare följd av en parentes med en siffra, detta beror på att en intäktsdrivare har flera relationer och effekter gentemot intäkterna.

4.2 AB Lindex

AB Lindex (Lindex) är en internationell modekedja med 350 butiker. Visionen för Lindex är att inspirera kvinnor att känna sig vackra och se fantastiska ut. Affärsidén är att alltid erbjuda kvinnor ett inspirerande och prisvärt mode genom ett brett sortiment av damkonfektion, barnkläder och damunderkläder. Lindex strävar även efter att gå ifrån att vara ett renodlat klädföretag till ett modedeföretag. (Lindex verksamhetspresentation, 2006)

Lindex är verksamma i Sverige, Norge, Finland, Baltikum och Tyskland. Företaget är marknadsledande på damunderkläder i både Sverige och Norge med en marknadsandel på 20 procent. (Lindex verksamhetspresentation, 2006) I skrivande stund har dock Lindex styrelse beslutat att sälja verksamheten i Tyskland på grund av icke önskad utveckling (Svenska Dagbladet, 2006-12-07). Under räkenskapsåret 2005/2006 uppgick omsättningen till 5 211 miljoner kronor (Lindex verksamhetspresentation, 2006).

4.2.1 Utvalda intäktsdrivare

	Värde- inverkan	Linjaritet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
Kundlojalitet	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Kundtillfredsställelse	Positiv	x	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Medarbetartillfredsställelse	Positiv	x	x	X	x	X
Pris (1)	Negativ	x	Interaktiv med produktkvalitet	Indirekt via kundtillfredsställelse	Envägspåverkan	Samtida
Pris (2)	Positiv	Linjär	Interaktiv med sortimentsbredd	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Produktkvalitet	Positiv	Kurvlinjär	Interaktiv med pris	Indirekt via kundtillfredsställelse	Envägspåverkan	X
Varumärke (1)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	X
Varumärke (2)	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via pris	x	X

Tabell 9 Resultat Lindex (utvalda intäktsdrivare)

Kundlojalitet: Denna faktor har en positiv relation till intäkter då respondenterna påpekar att de lojala kunderna är av stor betydelse och står för en stor del av intäkterna. Lindex totala försäljning skulle öka markant om samtliga kunder är lojala vilket indikerar att kundlojaliteten har en linjär relation till företagets intäkter. Kundlojaliteten är additiv då respondenterna inte nämner några faktorer som innebär en oberoende eller styrande variabelinteraktion. Det finns dock ett flertal faktorer som syftar till att stärka lojaliteten bland företagets kunder, ett viktigt redskap för detta är lojalitetsprogrammet "Lindex Club". Att respondenterna enbart nämner faktorer som stärker kundlojaliteten, inte att kundlojaliteten stärker eller påverkar övriga faktorer (förutom intäkter) tyder på att kundlojaliteten har en direkt påverkan på företagets intäkter. Då intäkterna inte påverkar kundlojaliteten råder envägspåverkan. Respondenterna menar att de lojala kunderna karaktäriseras av större inköp till en ansenligare summa än icke-

lojala kunder. Ökas lojaliteten innebär detta att en kund införskaffar en större del av sitt totala klädesinköp på Lindex vilket tämligen snart skapar högre intäkter varför relationen till intäkter är samtida.

Kundtillfredsställelse: Respondenterna menar att kundtillfredsställelse nås genom att överträffa kundernas förväntningar med avseende på vad Lindex utlovar och det kunden sedan får med sig hem. Kundtillfredsställelse är av största betydelse för intäkterna vilket innebär att denna intäktsdrivare har en positiv relation till företagets intäkter. Linjariteten är inte möjlig att fastställa utifrån det resonemang som fördes under intervjun. Respondenterna nämner under intervjun ingen variabelinteraktion vad avser relationen mellan intäktsdrivaren och intäkter varvid relationen bedöms vara additiv. Det finns dock flertalet faktorer som bidrar till en ökad kundtillfredsställelse. Den faktor som är av största betydelse för en ökad kundtillfredsställelse är kundens "upplevelse" i butik. Detta är dock i mångt och mycket relaterat till servicekvalitet, varför detta tas upp i anslutning till denna intäktsdrivare. Kundtillfredsställelse har även en direkt påverkan på intäkter då kundtillfredsställelsen, enligt respondenterna, inte påverkar andra faktorer som driver intäkter. Intäkterna påverkar i sin tur inte kundtillfredsställelsen varför envägspåverkan råder. En förbättring eller försämring av kundtillfredsställelsen märks snart bland intäkterna varför intäktsdrivaren har en samtida effekt på intäkterna. Respondenterna menar att det därför är av yttersta vikt att arbeta proaktivt med kundtillfredsställelsen.

Medarbetartillfredsställelse: Utifrån respondenternas svar går det fastställa att medarbetartillfredsställelsen har en positiv värdeinverkan på intäkterna. Det går dock inte få en uppfattning kring övriga relationer gällande medarbetartillfredsställelsens påverkan på intäkter. Under intervjun påpekades det också att denna faktor var svår att mäta och därmed säkerställa i vilken omfattning medarbetartillfredsställelsen påverkade intäkterna.

Pris (1): Respondenterna anser att priset har en indirekt påverkan på företagets intäkter genom att det påverkar kundtillfredsställelsen. I detta fall är priset interaktivt (oberoende variabelinteraktion) med produktkvalitet då dessa tillsammans avgör vilka förväntningar en kund har på produkten. Överträffas kundens förväntningar vad avser pris- och produktkvalitetsrelationen stärks kundtillfredsställelsen varför pris, i detta fall, betraktas som en indirekt intäktsdrivare. Utifrån detta resonemang har priset en negativ inverkan på intäkterna eftersom en ökning av priset leder till en minskad kundtillfredsställelse förutsatt att produktkvaliteten är oförändrad. Detsamma gäller vid ett omvänt förhållande då en sänkning av priset leder till en höjd kundtillfredsställelse och därmed ökade intäkter. Linjariteten är inte möjligt att fastställa då priset är involverat med flertalet faktorer som påverkar företagets intäkter. Denna relation bedöms av respondenterna vara samtida då en förändring av priset (i relation till kvalitet) påverkar såväl kundtillfredsställelse som intäkter direkt. Vidare påverkar inte intäkterna pris eller kundtillfredsställelse varför en envägspåverkan råder.

Pris (2): Respondenterna anser även att priset har en direkt påverkan på intäkterna. Vid ett sådant förhållande gäller en positiv relation då priset höjs, förutsatt att antal sålda varor är oförändrat, ökar intäkterna. Prisets linjaritet går i detta fall att fastställa då högre pris, allt annat lika, genererar högre intäkter och relationen är därför linjär. Respondenterna anser att en moderiktig kollektion ger incitament till att ta ut ett högre pris samtidigt som fler varor säljs till ursprungligt pris. Lyckas Lindex skapa ett efterfrågat sortiment, vilket av respondenterna benämns som kollektionsprecision, påverkar detta relationen mellan pris och intäkter. Prisets relation till företagets intäkter är därför interaktivt med sortimentsbredd.

Sortimentsbredden har i detta fall en styrande variabelinteraktion med relationen mellan pris och intäkter. Även i detta fall anser respondenterna att en samtida envägspåverkan existerar.

Produktkvalitet: Respondenterna menar att lägre produktkvalitet ger minskade intäkter vilket tyder på att produktkvalitet har en positiv relation med företagets intäkter. Då produktkvaliteten idag är på så pass hög nivå (jämfört med kundernas förväntningar), genererar inte en höjning av produktens kvalitet ökade intäkter. Om produktkvaliteten däremot sänks och då inte motsvarar kundernas förväntningar påverkas intäkterna negativt. Detta tyder på en kurvlinjär effekt mellan företagets intäkter och produktkvalitet då en ökning av produktkvaliteten inte genererar ökade intäkter. Produktkvalitet har enligt respondenterna en relation till pris och tillsammans har de en indirekt påverkan på kundtillfredsställelsen. Detta innebär vidare att produktkvalitet har en interaktiv relation (oberoende variabelinteraktion) med pris. Envägspåverkan råder då intäkterna inte påverkar produktkvaliteten. Utifrån intervjun är det inte möjligt att besvara när en förändring i kvaliteten påverkar intäkter, om den är samtida eller fördröjd.

Varumärke (1 & 2): I Lindex fall har varumärket en stor betydelse för intäkter och har därför en positiv värdeinverkan. Under intervjun framhövdes det även att Lindex försöker förändra och stärka sitt varumärke (från basplagg till modeföretag) vilket bland annat syftar till att öka såväl försäljning som lönsamhet. För att genomföra denna ompositionering driver Lindex omfattande reklamkampanjer i olika medier. Respondenterna menar vidare att ett starkt varumärke driver intäkterna direkt. Då ett starkt varumärke genererar högre intäkter tyder detta på att varumärkets relation till intäkter är linjär. Utifrån intervjun finns det inget som tyder på någon variabelinteraktion vilket betyder att intäktsdrivaren varumärke har en additiv relation till intäkter. Respondenterna påtalar även att varumärket har, utöver en direkt, även en indirekt påverkan på företagets intäkter. Denna indirekta effekt uppstår då ett starkt och välkänt varumärke, enligt respondenterna, ger incitament till att ta ut ett högre pris. Varumärkets timing och direktionlighet är inte möjliga att fastställa.

4.2.2 Identifierade intäktsdrivare

	Värde- inverkan	Linjaritet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
Butiksläge	Positiv	x	Interaktiv med produkt- exponering	Direkt	Envägspåverkan	x
Exponering (1)	Positiv	x	Interaktiv med butiksläge	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Exponering (2)	Positiv	x	Additiv	Indirekt via varumärke	Envägspåverkan	x
Servicekvalitet (1)	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via kundtillfreds- ställelse	Envägspåverkan	Samtida
Servicekvalitet (2)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Sortimentsbredd	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Sortimentsdjup	Positiv	x	x	x	x	x

Tabell 10 Resultat Lindex (identifierade intäktsdrivare)

Butiksläge: Respondenterna anser att butiksläget är en av de viktigaste faktorerna som driver intäkterna. Ju mer tillgänglig butiken är för kunden desto högre är intäkterna vilket innebär att butiksläget har en positiv relation till företagets intäkter. Det går dock inte att fastslå intäktsdrivarens linjaritet. Respondenterna menar att intäktsdrivarens relation till intäkter förstärks då den kombineras med en god yttre produktexponering. Därmed anses intäktsdrivarens påverkan vara interaktiv (oberoende variabelinteraktion) med produktexponering. Vidare anser respondenterna att butiksläget har en direkt effekt på intäkterna då ett mer gynnsamt butiksläge har en direkt relation med ökade intäkter. Intäkterna påverkar inte butiksläget, detta innebär att en envägspåverkan råder. Förflyttning av butik till ett mer attraktivt läge har en samtida effekt på intäkterna.

Exponering (1 & 2): Respondenterna menar att plaggens exponering, antingen i skyltfönster, butik och via reklam, samt i vilken utsträckning butiksinredningen har en förmåga att ”inspirera” kunden påverkar intäkterna positivt. Exponeringens linjaritet är inte möjligt att fastställa utifrån det resonemang som fördes under intervjun. Effekten blir dock starkare vid ett gynnsamt butiksläge varför exponering har en interaktiv relation (oberoende variabelinteraktion) med butiksläge. Exponeringen påverkar vidare intäkterna direkt då ökad exponering av ett visst plagg (exempelvis via reklam) står för den högsta försäljningen. En ökad exponering syftar enligt respondenterna även till att stärka varumärket varför denna intäktsdrivare likaså påverkar intäkterna indirekt via varumärke. Denna indirekta påverkans timing går inte att fastställa utifrån den gjorda undersökningen. Intäkterna påverkar inte hur produkterna exponeras varför denna faktor karaktäriseras av en envägspåverkan. Då de varor som exponeras mest under en viss period har den högsta försäljningen är intäktsdrivarens relation till företagets intäkter samtida.

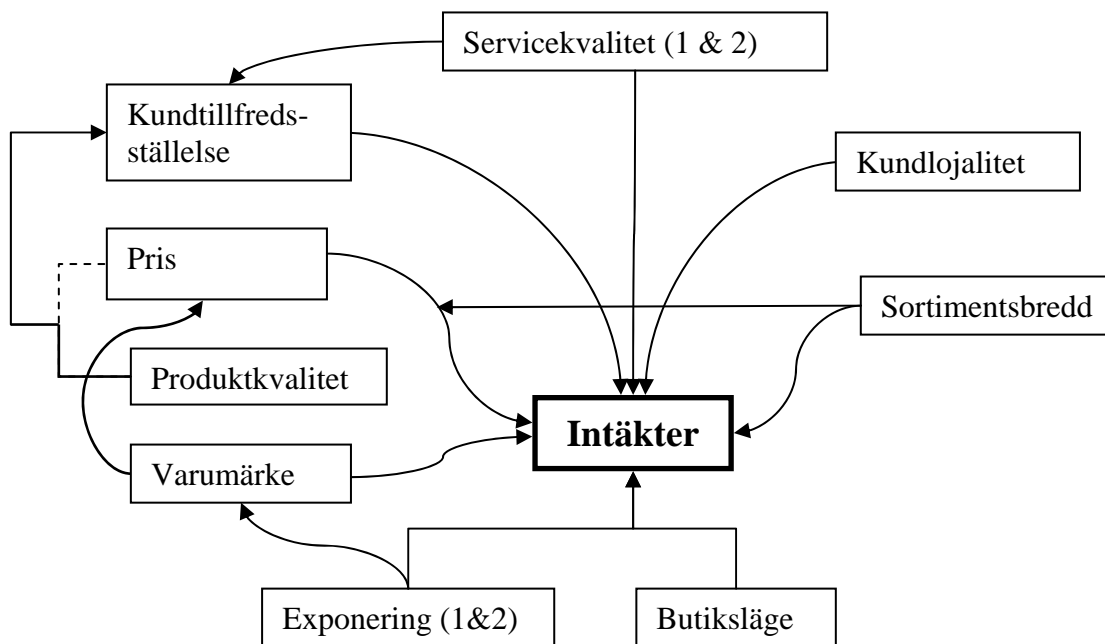
Servicekvalitet (1 & 2): Respondenterna menar att en hög grad av service gentemot kunden såsom att kunden blir uppmärksam, personalens lyhördhet gentemot kunden och korta kassaköer skapar en högre kundtillfredsställelse. Servicekvaliteten har en positiv effekt då högre service skapar högre kundtillfredsställelse samt att en högre erbjuden service enligt respondenterna bedöms generera högre intäkter. Respondenterna svar indikerar även att relationen mellan servicekvalitet och intäkter är linjär. Utifrån intervjun finns det inget som tyder på någon variabelinteraktion varför relationen är additiv. Då ökad servicekvalitet bidrar till ökad kundtillfredsställelse har denna faktor en indirekt påverkan på intäkter. Intäkterna påverkar inte servicekvaliteten och därför råder en envägspåverkan. Interaktionen mellan personal och kund sker vid direktkontakt med kund varför dess påverkan på kundtillfredsställelsen och intäkter är samtida. Respondenterna menar även att servicekvalitet har en direkt påverkan på försäljningen. Detta beror på att Lindex har effektiviserat olika rutiner i butik vilket ger personalen mer tid för kundhantering och övriga aktiviteter i butik som bidrar till ökad försäljning och därmed högre intäkter.

Sortimentsbredd: Då sortimentsbredden har en direkt avgörande påverkan på huruvida en kund köper ett plagg har sortimentet en positiv effekt på företagets intäkter. Lindex strävar efter att ha ett sortiment som attraherar ett brett kundspektra som efterfrågar olika typer av plagg för skilda tillfällen. Ju mer anpassat sortimentets bredd är efter kundernas efterfrågan desto högre är försäljningen och därmed intäkter vilket ger indikationer på att sortimentsbredden har en linjär och samtida relation till företagets intäkter. Utifrån respondenternas svar finns det inget som tyder på någon variabelinteraktion varför relationen mellan sortimentsbredd och intäkter är additiv. Vidare påverkar inte intäkterna sortimentsbredden, detta innebär att en envägspåverkan råder. Sortimentsbredden påverkar även relationen mellan pris och intäkter, se Pris (2).

Sortimentsdjup: Respondenterna tar under intervjun upp att det är av vikt att sortimentet ska ha ett visst djup vilket innebär att sortimentsdjupet har en positiv relation till intäkter. Respondenterna berörde dock inte sortimentsdjupet i en större utsträckning varför det inte är möjligt att fastslå övriga relationer till intäkter för denna intäktsdrivare.

4.2.3 Grafisk summering av resultat

Då undersökningens resultat gällande intäktsdrivarna medarbetartillfredsställelse och sortimentsdjup visar otillräcklig information för att kartlägga deras påverkan på intäkterna inkluderas inte dessa intäktsdrivare i modellen. Samtliga intäktsdrivare (förutom medarbetartillfredsställelse och sortimentsdjup) och dess relation till intäkter som tidigare har presenterats i tabellform visas i nedanstående modell.



Figur 19 Modell över resultat (Lindex)

4.3 JC AB

JC AB (JC) utvecklar och driver koncept för modebutiker där varje koncept har sin tydligt definierade målgrupp. De tre koncepten som ingår i företaget är JC, Brothers och Sisters.

JC: s olika koncept är positionerade som modekedjor med hög modegrad och hög kvalitet till bra priser. JC är ett detaljhandelsföretag som driver 92 egna butiker och är franchisegivare till 172 butiker. Det innebär att JC även har en grossistroll med egna varumärken, design, marknadsföring och inköp. Inom företaget finns det tre olika intäktslag: försäljning till konsument i egna butiker, grossistförsäljning till franchisetagare samt franchisetagaravgifter. (JC årsredovisning, 2006)

JC: s övergripande mål är att vara marknadsledande på jeans i norden samt en av de ledande aktörerna i norra Europa inom övriga kundsegment. Strategierna för att nå detta mål är att förädla och utveckla befintliga samt nya koncept, att expandera till nya geografiska marknader samt att öka effektiviteten i varuflödet. Nettoomsättningen 2005 uppgick till 1 707 miljoner kronor. (JC årsredovisning, 2006)

4.3.1 Utvalda intäktsdrivare

	Värde- inverkan	Linjaritet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
Kundlojalitet	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Kundtillfreds- ställelse	Positiv	Kurv- linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Medarbetar- tillfredsställelse (1)	Positiv	x	Additiv	Indirekt via service- kvalitet	Envägspåverkan	Samtida
Medarbetar- tillfredsställelse (2)	Positiv	x	Additiv	Indirekt via sortiment- sbredd	Envägspåverkan	Fördröjd
Pris	Positiv	Linjär	Interaktiv med sortiments- bredd	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Produktkvalitet	Positiv	Kurv- linjär	Additiv	Indirekt via varumärke	Envägspåverkan	Fördröjd
Varumärke (1)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Tvåvägspåverkan	Samtida
Varumärke (2)	Positiv	x	x	Indirekt via Pris	Tvåvägspåverkan	Samtida

Tabell 11 Resultat JC (utvalda intäktsdrivare)

Kundlojalitet: Respondenten menar att en högre kundlojalitet medför ett högre medelinköp per kund. Denna relation anser respondenten vara konstant över alla värden på kundlojaliteten vilket medför att kundlojaliteten har en positiv och linjär relation med företagets intäkter. Vidare anser respondenten att den relation kundlojaliteten har med företagets intäkter inte påverkas av andra variabler varvid den bedöms vara additiv samt direkt. Dessutom bedömer respondenten att en högre eller lägre kundlojalitet har en samtida relation till företagets intäkter.

Kundtillfredsställelse: Den värdeinverkan respondenten anser att kundtillfredsställelse har är positiv och dess relation till intäkter är direkt. Inom JC betraktas kundtillfredsställelse som en hygienfaktor (för givet tagen), kunden har vissa förväntningar när denne handlar i butiken och

kräver att dessa ska bli uppfyllda. Att överträffa kundens förväntningar ger dock inget större utslag på intäkterna enligt respondenten. Om ett köp däremot inte uppfyller förväntningarna blir den negativa effekten på framtida intäkter desto större. Detta tyder på att intäktsdrivaren har en kurvlinjär effekt på företagets intäkter. Den effekt som kundtillfredsställelse har på företagets intäkter sker omedelbart och påverkas inte av några styrande variabler. Vidare anser respondenten att kundtillfredsställelse har en envägspåverkan på företagets intäkter.

Medarbetartillfredsställelse (1 & 2): Intäktsdrivaren berörs av respondenten på två nivåer, butiksnivå och central nivå. På butiksnivå har medarbetartillfredsställelse en påverkan på företagets intäkter genom att säljarnas humör ofta avspeglas både genom deras prestationer samt gentemot kunderna i butik. Detta innebär att medarbetartillfredsställelse har en indirekt relation till intäkter via servicekvalitet. Det är även av vikt att medarbetare som väljer, designar och köper in varor har självförtroende och känner sig bekväma i sin arbetsroll. Ökas deras missnöje får detta en påverkan på butikernas sortiment vilket i sin tur kan ha en stor inverkan på framtida intäkter. Medarbetartillfredsställelse har därmed, enligt respondenten, en positiv indirekt effekt på företagets intäkter även via sortimentsbredd. Då dess relation inte påverkas av andra intäktsdrivare anses den vara additiv. Samtidigt råder en envägspåverkan. Respondenten anser att intäktsdrivaren i det första fallet har en samtida effekt. I det andra fallet har medarbetartillfredsställelsen en fördröjd effekt då sortimentet inte genast förändras. Angående dess linjaritet har respondenten ingen åsikt.

Pris: Respondenten anser att pris har en direkt och positiv effekt på företagets intäkter. Vidare anser respondenten att sortimentsbredden har en stor påverkan på effekten mellan pris och intäkter. Det finns enligt respondenten fyra anledningar till varför sortimentsbredden påverkar denna effekt. Den första anledningen är att företaget köpt in en vara som kunderna inte efterfrågar och därmed inte betalar fullt pris för. En andra anledning är att företaget har köpt in för många varor och därmed måste sänka priserna för att inte få överblivna varor i lager. En tredje anledning är att det kan finnas en obalans i sortimentet mellan butikerna vilket är ett resultat av att efterfrågan är olika för olika butiker. För det fjärde påverkas effekten av kollektionsprecisionen och varuinköps träffsäkerhet gällande efterfrågad mängd. Sortimentsbredden har därför en styrande variabelinteraktion på relationen mellan pris och företagets intäkter. En ökning av priset har en omedelbar effekt på företagets totala intäkter varför effekten är samtida. Relationen mellan pris och företagets intäkter är även linjär under fasta efterfrågeförhållanden. Företagets intäkter har i sin tur ingen påverkan på priset varför envägspåverkan råder.

Produktkvalitet: Produktkvalitet anser respondenten fungerar som ytterligare en hygienfaktor inom kläddetaljhandeln. Kunderna kräver en viss standard på de varor som köps och överträffas kundernas förväntningar har det en ringa effekt på företagets intäkter. Uppfylls däremot inte kundernas krav påverkas intäkterna negativt i en betydligt större utsträckning. Detta innebär att det finns en positiv kurvlinjär relation mellan produktkvalitet och företagets intäkter. Respondenten menar att en hög produktkvalitet skapar ett starkt varumärke vilket ligger till underlag för att påverka företagets intäkter. Därmed är effekten på företagets intäkter indirekt samt fördröjd. Vidare har intäktsdrivaren en additiv effekt då dess påverkan på företagets rykte inte influeras av andra faktorer.

Varumärke (1 & 2): Ett företags varumärke fungerar som en indirekt intäktsdrivare genom att varumärket skapar förutsättningar till att ta ut ett merpris för företagets produkter. Denna relation mellan varumärket och företagets intäkter menar respondenten vara positiv och samtida. Relationen anses även vara av tvåvägskaraktär då priset i sin tur påverkar en kunds

uppfattning om företagets varumärke. Respondenten anser även att varumärket har en direkt effekt på intäkterna då ett starkare varumärke medför att fler potentiella kunder uppfattar företagets erbjudanden vilket genererar ökade intäkter. Ovanstående resonemang tyder på att effekten är positiv, samtida och linjär. Respondenten menar att en ökad försäljning och därmed ökade intäkter leder till att fler kunder förmedlar JC:s utbud och ökar kännedomen kring varumärket. Detta stärker varumärket varför relationen mellan intäkter och varumärket har en tvåvägspåverkan. Avslutningsvis anses relationen vara av additiv karaktär då relationen inte påverkas av andra faktorer.

4.3.2 Identifierade intäktsdrivare

	Värde- inverkan	Linjaritet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
Butiksläge	Positiv	x	Additiv	Indirekt via varumärke	Envägspåverkan	X
Exponering	Positiv	x	Interaktiv med butiksläge	Direkt	x	Samtida
Servicekvalitet (1)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Servicekvalitet (2)	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via kundtillfredsställelse	Envägspåverkan	Samtida
Sortimentsbredd	Positiv	Kurv-linjär	Additiv	Direkt	x	Samtida
Sortimentsdjup	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via sortimentsbredd	Envägspåverkan	Samtida

Tabell 12 Resultat JC (identifierade intäktsdrivare)

Butiksläge: Respondenten menar att butiksläget påverkar företagets intäkter positivt. Effekten på företagets intäkter sker indirekt via varumärke vilket motiveras med att butiksplaceringar i områden med andra modeinriktade butiker stärker dess varumärke. Desto fler människor som rör sig i området desto mer ökar varumärkets medvetande hos kunderna. Då dess effekt inte påverkas av andra variabler är den additiv. Vidare påverkar inte intäkterna butiksläget varför intäktsdrivaren har en envägspåverkan. Intäktsdrivarens linjaritet och timing på intäkterna har respondenten ingen uppfattning om.

Exponering: Respondenten anser att JC, genom att nyttja de möjligheter till exponering som butiken tillåter, direkt kan påverka företagets intäkter. Detta både genom att det ökar kundens medvetenhet om butikens sortiment samt att det skapar incitament till merförsäljning och därmed ökade intäkter. Därmed anses produktexponering ha en direkt, positiv och samtida effekt på företagets intäkter. Vid intervjun nämns även att exponeringens effekt på intäkterna till en viss del är beroende av butiksläget. Företagets produktexponering får en starkare effekt på företagets intäkter vid ett gynnsamt butiksläge där ett större antal potentiella kunder vistas. Detta innebär att butiksläget har en styrande variabelinteraktion med relationen mellan exponering och intäkter. Respondenten har ingen uppfattning vad avser resterande relationer till intäkter för denna intäktsdrivare.

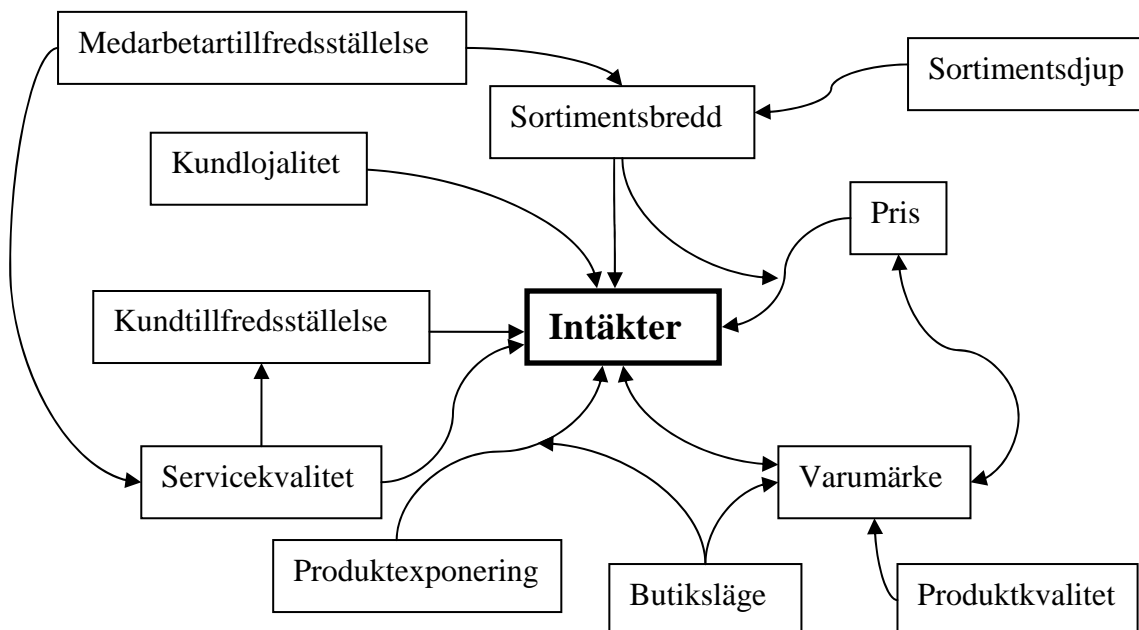
Servicekvalitet (1 & 2): Respondenten anser att servicekvalitet har en direkt och linjär effekt på företagets intäkter. Detta motiveras med att utifall JC erbjuder sina kunder en bättre service vid köptillfället påverkas avslutningsgraden i butiken positivt. Vidare menar respondenten också att högre service och fler försäljningsaktiviteter i butik bidrar till en högre försäljning.

Resonemanget tyder vidare på att relationen är positiv, samtida och additiv. Respondenten framhäver även att servicekvaliteten både före och efter köp även påverkar intäkterna indirekt via kundtillfredsställelse då en ökad servicekvalitet förbättrar tillfredsställelsen hos företagets kunder. Avslutningsvis anser respondenten att servicekvaliteten har en envägspåverkan.

Sortimentsbredd: Vad avser sortimentsbredden anser respondenten att kollektionsprecisionen är mycket viktig. Lyckas inte JC så fort som möjligt få ut nya och attraktiva varor i butik före eller samtidigt som konkurrenterna går de miste om försäljningsmöjligheter och intäkterna påverkas negativt. Detta tyder på att sortimentsbredden har en positiv, samtida och direkt effekt på företagets intäkter. Under intervjun nämner inte respondenten några variabler som influerar den effekt sortimentsbredden har på företagets intäkter varför effekten är additiv. Vidare anser respondenten att sortimentet inte kan bestå av en allt för stor mängd plagg då detta enbart innebär högre lagerhållningskostnader samtidigt som kunden förlorar fokus om en större mängd plagg presenteras samtidigt. Ett alltför brett sortiment har därför ingen positiv effekt på företagets intäkter. Sortimentsbredden har utifrån detta resonemang ett optimalt värde vilket generar den högsta försäljningen. Detta tyder på en kurvlinjär effekt. Respondenten har ingen uppfattning angående dess direktionalitet.

Sortimentsdjup: Respondenten menar att en effektivare lagerhantering motverkar risken för osålda och slutsålda varor med avseende på de storlekarna en butik tillhandahåller av respektive plagg. Det är därför av vikt att förse butiker med de plagg som står för den högsta försäljningen vilket resulterar i ökad försäljning. Utifrån detta bedöms sortimentsdjupet ha en positiv och linjär påverkan på företagets intäkter. Respondenten menar vidare att sortimentsdjupet har en indirekt relation till företagets intäkter då denna i första hand påverkar utbudet av sortimentsbredden. Effektivitetsförbättringen som sker är samtida då detta genererar en tämligen snar påverkan på företagets intäkter. Dessutom är denna påverkan inte beroende av andra variabler vilket gör den additiv. Intäkterna påverkar i sin tur inte sortimentsdjupet varför relationen har en envägspåverkan.

4.3.3 Grafisk summering av resultat



Figur 20 Modell över resultat (JC)

4.4 KappAhl AB

KappAhl AB (KappAhl) är aktiva inom flertalet länder med totalt 260 butiker i Sverige, Norge, Finland och Polen. Företagets vision är att bli den ledande och mest lönsamma modekedjan i norden för kundgruppen 30-50 år och har som affärsidé att skapa prisvärt mode för många människor. KappAhl vänder sig främst till kvinnor över 30 som handlar åt hela familjen. Omsättningen under räkenskapsåret 2005/2006 var 4 217 miljoner kronor och antalet anställda uppgick till cirka 3700 (varav cirka 3200 i butik). Ett viktigt mål är att öka försäljningen vilket bland annat ska ske genom expansion. KappAhls affärsmodell är att ha kontroll över hela värdekedjan, allt ifrån design till försäljning, för att snabbt anpassa sig till förändringar i modet och efterfrågan hos kunderna. (KappAhl årsredovisning, 2006)

4.4.1 Utvalda intäktsdrivare

	Värde- inverkan	Linjaritet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
Kundlojalitet	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Kundtillfredsställelse	Positiv	x	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	X
Medarbetar-tillfredsställelse (1)	Positiv	x	Additiv	Indirekt via service-kvalitet	Envägspåverkan	Samtida
Medarbetar-tillfredsställelse (2)	Positiv	x	Additiv	Indirekt via sortiments-bredd	Envägspåverkan	Fördröjd
Pris (1)	Positiv	x	x	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Pris (2)	Negativ	x	Interaktiv med produkt-kvalitet	Indirekt via kundtillfredsställelse	Envägspåverkan	Samtida
Produktkvalitet	Positiv	Kurv-linjärt	Interaktiv med Pris (2)	Indirekt via kundtillfredsställelse	Envägspåverkan	Samtida
Varumärke	Positiv	Linjärt	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	X

Tabell 13 Resultat KappAhl (utvalda intäktsdrivare)

Kundlojalitet: Respondenten menar att det just nu råder en överetablering på marknaden vilket medför att kundlojaliteten blir en allt viktigare faktor för att skapa intäkter. Relationen är sålunda av positiv karaktär. Lyckas KappAhl öka lojaliteten bland kunderna kommer detta innebära ökade intäkter vilket tyder på en linjär relation mellan kundlojalitet och företagets intäkter. Det finns inte något som tyder på att relationen mellan kundlojalitet och intäkter påverkas av andra variabler, vilket innebär att intäktsdrivaren har en additiv relation till företagets intäkter. Respondenten anser att kundlojaliteten har en direkt effekt på intäkterna. Intäkterna i sig påverkar dock inte kundlojaliteten vilket innebär att det råder envägspåverkan. Respondenten är av den åsikten att en ökning av kundlojalitet leder till ökade intäkterna inom en väldigt snar framtid. Sålunda är relationen av samtida karaktär.

Kundtillfredsställelse: För att skapa intäkter inom branschen anser respondenten att kundtillfredsställelse har en central och betydelsefull roll vilket påverkar intäkterna positivt.

Utifrån diskussionen som fördes under intervjuens gång kan inte linjariteten fastställas. Det framkom dock att kundtillfredsställelsen har en additiv relation till företagets intäkter då respondenten enbart nämner bakomliggande faktorer som påverkar kundtillfredsställelsen. Kundtillfredsställelse har även en direkt relation till företagets intäkter då denna inte influerar övriga intäktsdrivare. Envägspåverkan råder eftersom intäkterna inte påverkar kundtillfredsställelsen. Utifrån den diskussion som fördes med respondenten angående timing stod det klart att denna inte är möjlig att fastställa.

Medarbetartillfredsställelse (1 & 2): Denna intäktsdrivare anses av respondenten vara av yttersta vikt för KappAhls framtida intäkter. Den har därför en positiv relation med företagets intäkter. Intäktsdrivarens linjaritet har respondenten ingen uppfattning om. Medarbetartillfredsställelse ger upphov till ökad servicekvalitet då en tillfredsställd medarbetare anstränger sig extra för ge kunden ett fullgott bemötande i butik. Detta innebär att medarbetartillfredsställelsen har en indirekt relation till intäkter via servicekvalitet. Intäktsdrivaren har en samtida timing på intäkterna då nöjda medarbetare skapar incitament för avslut i butik vilket sker direkt. Samtidigt innebär tillfredsställda medarbetare inom designavdelningen att attraktiviteten och moderiktigheten stärks i sortimentet. Detta innebär att medarbetartillfredsställelse har en indirekt påverkan på intäkter även via sortimentsbredden. Påverkan på sortimentet har dock en fördröjd timing vilket har sin förklaring i att förändring av sortiment inte sker omedelbart. Det finns utifrån intervjun inget som tyder på att relationen mellan medarbetartillfredsställelse och intäkter påverkas av några variabler därför är relationen additiv. Medarbetartillfredsställelse har en envägspåverkan i och med att intäkterna inte påverkar intäktsdrivaren.

Pris (1): Respondenten anser priset vara en faktor som spelar en stor roll för företagets försäljning och därmed intäkter. Priset har därför en positiv påverkan på intäkter. Vad avser linjaritet och additivitet hade respondenten i detta fall ingen uppfattning om dessa. Respondenten är av den åsikt att priset har en direkt påverkan på företagets intäkter samt att intäkterna inte påverkar prissättningen. En förändring av priset påverkar intäkterna omgående varför relationen mellan pris och företagets intäkter är av samtida karaktär.

Pris (2): Respondenten menar att priset har en relation till produktkvalitet, vilket denna benämner som prisvärde. Kunden får idag en hög produktkvalitet till ett relativt lågt pris varför pris i detta fall är interaktivt (oberoende variabelinteraktion) med produktkvalitet. Denna relation (hög produktkvalitet till lågt pris) bidrar enligt respondenten till en högre kundtillfredsställelse varför en indirekt relation uppstår. Respondenten menar även att en prishöjning vid oförändrad produktkvalitet leder till minskad kundtillfredsställelse varför priset i detta fall har en negativ värdeinverkan på kundtillfredsställelsen och företagets intäkter. Linjariteten för relationen mellan pris och produktkvalitet har respondenten ingen uppfattning om. Intäkterna påverkar inte relationen mellan pris och produktkvalitet, en envägspåverkan råder därför. Som i ovanstående fall (Pris 1) påverkar en förändring i priset intäkterna tämligen snart, vilket även gäller relationen mellan pris och produktkvalitet.

Produktkvalitet: Respondenten anser att en högre produktkvalitet inte genererar högre intäkter utan betraktar denna intäktsdrivare som en hygienfaktor. Hög produktkvalitet är idag standard inom branschen varför kunden tar detta för givet. Skulle produktkvaliteten dock sänkas innebär detta att intäkterna minskas varför en positiv relation råder. Produktkvalitet påverkar enligt respondenten enbart intäkterna om denna sätts i relation till priset (se ovan) och därför interaktivt (oberoende variabelinteraktion) med Pris (2). Då produktkvaliteten idag är så pass hög anser respondenten att en höjd produktkvalitet har en obetydlig positiv effekt

på intäkterna, vilket indikerar på en kurvlinjär effekt. Har KappAhl en hög produktkvalitet till ett lågt pris menar respondenten att detta bidrar till en ökad kundtillfredsställelse varför en indirekt relation via kundtillfredsställelse uppstår. Intäkterna påverkar, enligt respondenten, inte produktkvalitet (envägspåverkan) samtidigt som en försämring av produktkvaliteten snabbt bidrar till en minskad försäljning (samtida).

Varumärke: Respondenten menar att starkt varumärke inom branschen är mycket viktigt, vilket beror på att kunden har vissa associationer gentemot varumärket såsom kvalitet och prisläge. Det är viktigt att hela tiden arbeta med att stärka varumärket och vara uppmärksam mot aktiviteter som skadar varumärket. Detta beror enligt respondenten på att det tar lång tid att bygga upp ett varumärke men det går betydligt fortare att rasera det. Med ett starkt varumärke kan ett företag direkt öka sina intäkter över tiden. Detta innebär att varumärket har en positiv relation till intäkter. Respondenten menar vidare att ju starkare varumärket är desto större sannolikhet är det att kundtillströmningen till butik ökar vilket leder till ökade intäkter. Detta indikerar att varumärkets relation till företagets intäkter är linjärt. Det finns inte några oberoende eller styrande variabler som påverkar varumärket utan enbart bakomliggande faktorer som spelar in. De bakomliggande faktorerna är dock enligt respondenten svåra att definiera då det är så pass många faktorer som spelar in. Detta innebär att relationen är av additiv karaktär. Varumärket har en direkt påverkan på intäkterna då respondenten menar att en kund som är bekant med varumärket också besöker butiken varpå denna förhoppningsvis genomför köp. Intäkterna är något som, enligt respondenten, inte påverkar varumärket varför envägspåverkan råder. Om kundens uppfattning av varumärket förändras är det svårt att avgöra när en ökning eller minskning av intäkterna sker varför timingen i detta fall inte är möjlig att avgöra.

4.4.2 Identifierade intäktsdrivare

	Värde- inverkan	Linjaritet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
Butiksläge	Positiv	x	x	Direkt	Envägspåverkan	x
Exponering	Positiv	x	x	Direkt	x	Samtida
Servicekvalitet	Positiv	x	Additiv	Indirekt via kundtillfredsställelse	Envägspåverkan	Samtida
Sortimentsbredd (1)	Positiv	Linjärt	Interaktiv med sortimentsdjup	Direkt	x	Samtida
Sortimentsbredd (2)	Positiv	x	Interaktiv med sortimentsdjup	Indirekt via Kundlojalitet	x	Fördröjd

Tabell 14 Resultat KappAhl (identifierade intäktsdrivare)

Butiksläge: En butik som är placerad där en stor mängd folk vistas, antingen i en stadskärna eller i ett köpcentra, har enligt respondenten en positiv och direkt effekt på intäkterna. Additivitet, linjaritet och timing går inte i detta fall att fastställa. Intäkterna påverkar enligt respondenten inte butiksläget varför det råder en envägspåverkan.

Exponering: Respondenten anser att intäkterna påverkas av hur plaggen framställs och visas i butik vilket enligt respondenten ökar försäljningen direkt. En kund kan även bli inspirerad av

plaggens framställning och kombinationer vilket skapar en merförsäljning av just dessa plagg. KappAhl har tagit fasta på detta vilket tar uttryck i att vissa plagg exponeras som kombinationer istället för varugrupp. Även butikens utformning är något som respondenten menar driver intäkter. Detta innebär att exponeringen har en positiv värdeinverkan. Utifrån respondentens svar är det inte möjligt att fastställa varken linjaritet eller additivitet. Respondenten resonerar inte kring direktionaliteten av exponeringen. Exponering av vissa plagg genererar en direkt merförsäljning varför det sker en samtida påverkan på intäkterna.

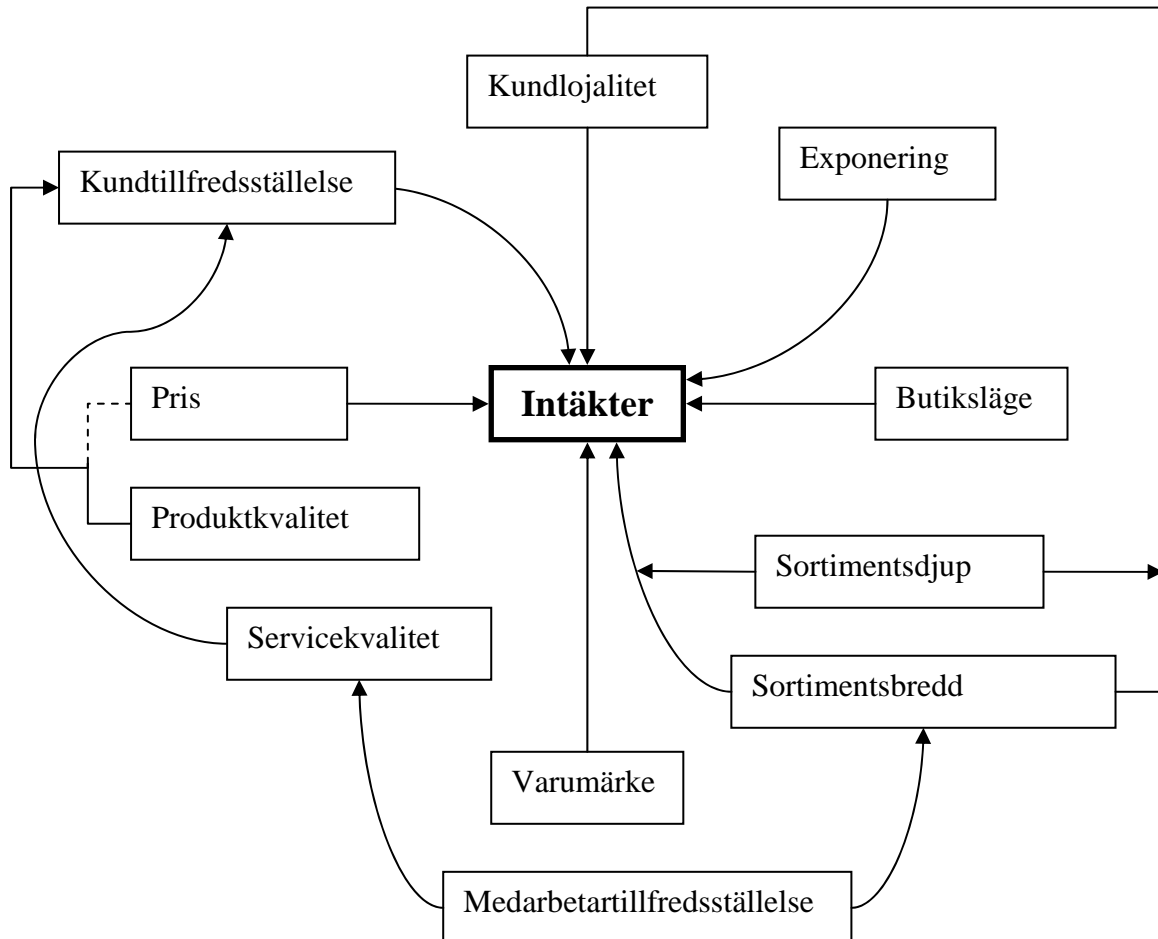
Servicekvalitet: KappAhl har genomfört kundundersökningar där det framkommer att kunden värdesätter service från personalen. Respondenten menar att detta bidrar till en ökad kundtillfredsställelse vilket innebär att servicekvalitet har en positiv effekt och är en indirekt intäktsdrivare via kundtillfredsställelse. Om servicekvalitetens relation till företagets intäkter är linjär eller kurvlinjär har respondenten ingen uppfattning om. Respondenten menar att det inte finns någon variabelinteraktion varför relationen mellan servicekvalitet och intäkter är additiv. Intäkterna har enligt respondenten ingen påverkan på servicekvaliteten och har därför en envägs påverkan. Servicekvaliteten påverkar även kundens intryck direkt varför en samtida timing gäller.

Sortimentsbredd (1): Den huvudsakliga faktorn som driver intäkter är sortiment vilket enligt respondenten har en direkt avgörande och positiv relation till företagets intäkter. Det är av stor betydelse att sortimentet uppdateras kontinuerligt, samtidigt som detta är moderiktigt, då kunden hela tiden efterfrågar nya plagg. Detta är något som bidrar till ett ökat nyhetsvärde och försäljning. Då sortimentet konstant förnyas genereras ökade intäkter vilket indikerar att effekten är linjär. I detta fall stärker sortimentsdjupet relationen mellan sortimentsbredden och intäkter, varför sortimentsdjupet betraktas som en styrande variabelfunktion. Detta beror enligt respondenten på att när kunden har hittat önskat plagg är det av vikt att denna även finns i önskad storlek. Respondenten förtydligar detta då hon påpekar att det är bättre att plagget inte finns över huvudtaget i butiken än att kunden inte finner plagget i önskad storlek. Respondenten resonerar inte kring direktionaliteten. Då KappAhls sortiment uppdateras varje dag sker en samtida påverkan på intäkterna.

Sortimentsbredd (2): Respondenten menar att ett brett sortiment även skapar lojalitet bland kunderna. Detta beror på att kunden återkommer om han eller hon vet att det finns något på KappAhl som denna efterfrågar vilket ger upphov till återköp. Sortimentsbredden är därför även en indirekt intäktsdrivare då den påverkar kundlojaliteten och intäkter positivt. Linjariteten är inte möjlig att fastställa utifrån respondentens svar. Gällande additiviteten stärker sortimentets djup effekten mellan sortimentsbredd och intäkter via kundlojalitet varför sortimentsdjupet är en styrande variabel. Vad gäller timing är denna påverkan på företagets intäkter fördröjd i och med att det krävs ett attraktivt sortiment över tiden för att kundens lojalitet skall stärkas. Respondenten har ingen uppfattning kring direktionaliteten.

4.4.3 Grafisk summering av resultat

Sortimentsdjupet är i KappAhls fall enbart en positiv styrande variabel vilken påverkar sortimentsbreddens relation till intäkter och kundlojalitet. Sortimentsdjupet redogörs därför inte i tabellform utan visas enbart i den grafiska kartläggningen nedan.



Figur 21 Modell över resultat (KappAhl)

5 Analys

I detta kapitel diskuteras undersökningens resultat utifrån uppsatsens syfte. Inledningsvis sker en jämförelse och sammanställning av de tidigare presenterade resultaten vilket avslutas med en kartläggning över intäktsdrivarna. Kapitlet avslutas med en analys där uppsatsens resultat kring utvalda intäktsdrivare jämförs med tidigare forskning.

5.1 Analys av resultat företagen emellan

Kapitlet inleds med en tabell över de utvalda intäktsdrivarna vilken visar en sammanställning av resultatet från respektive företag. Har en eller två respondenter nämnt en relation där övriga inte har en åsikt skrivs den relation som nämnts. I de fall där resultatet är helt överensstämmande respondenterna emellan markeras detta i tabellen med en fetare text. Det framgår av resultatet från respektive företag att ingen av respondenterna har en motsatt åsikt vad avser en intäktsdrivares olika relationer till intäkterna varför något sådant inte behandlas i analysen. Tabellen följs av en diskussion utifrån respektive respondents syn kring de utvalda intäktsdrivarna. Efter detta görs en analys över de identifierade intäktsdrivarna utifrån de förutsättningarna vilka nämnts ovan. Analysens resultat sammanfattas även i en grafisk modell.

5.1.1 Utvalda intäktsdrivare

	Värde- inverkan	Linjaritet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
Kundlojalitet	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Varumärke (1)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	x
Varumärke (2)	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via pris	Tvåvägspåverkan	Samtida
Kundtillfredsställelse	Positiv	Kurvlinjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Medarbetar-tillfredsställelse (1)	Positiv	x	Additiv	Indirekt via service-kvalitet	Envägspåverkan	Samtida
Medarbetar-tillfredsställelse (2)	Positiv	x	Additiv	Indirekt via sortimentsbredd	Envägspåverkan	Fördröjd
Pris (1)	Positiv	Linjär	Interaktiv med sortimentsbredd	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Pris (2)	Negativ	x	Interaktiv med produktkvalitet	Indirekt via kundtillfredsställelse	Envägspåverkan	Samtida
Produktkvalitet	Positiv	Kurvlinjär	Interaktiv med pris	Indirekt via kundtillfredsställelse	Envägspåverkan	Samtida

Tabell 15 Sammanställning av resultat (utvalda intäktsdrivare)

Kundlojalitet: Samtliga respondenter för ett liknande resonemang kring kundlojalitetens relation till intäkterna varför resultatet visar en överensstämmande bild över hur kundlojaliteten påverkar företagets intäkter. Respondenterna menar att en starkt lojalitet innebär ökade intäkter, varför det råder en samstämmig syn kring intäktsdrivarens linjaritet. Detta tyder på att kundlojaliteten som intäktsdrivare har en viktig roll som intäktsdrivare inom kläddetaljhandelsbranschen då en ökad lojalitet enligt respondenterna ökar företagets intäkter. Resultatet visar vidare att det inte finns några variabelinteraktioner vilket innebär att det inte

finns något som påverkar effekten mellan kundlojalitet och företagets intäkter. Det är därför viktigt att påverka lojaliteten via faktorer i ett bakomliggande led, vissa respondenter nämner att lojalitetsprogram är ett sådant sätt.

Kundtillfredsställelse: Samtliga respondenter är av åsikten att kundtillfredsställelse har en viktig roll som intäktsdrivare i respektive företag. Det finns dock vissa skillnader respondenterna emellan vad avser kundtillfredsställelsens effekt på företagets intäkter. Respondenten för JC menar att en kund förväntar sig att bli tillfredsställd, överträffas denna förväntan påverkas inte intäkterna i någon större mån. Ett sådant förhållande har inte påtalats av respondenterna från vare sig Lindex eller KappAhl. Respondenterna från Lindex nämner dock att det gäller att överträffa kundens förväntningar men ställer detta i relation till hur kundtillfredsställelse skapas, inte hur intäkterna påverkas. Detta tyder på att det är av vikt att kunderna ska bli tillfredsställda genom att överträffa dess förväntan men när detta har nått en viss nivå är det inte möjligt att öka företagets intäkter. Resultatet visar därför att kundtillfredsställelse har en kurvlinjär effekt på företagets intäkter. Att resultatet visar en sådan effekt tyder på att när kundtillfredsställelsen har nått en viss nivå är det av vikt att även fokusera företagets resurser på andra faktorer som leder till ökade intäkter. Att kundtillfredsställelsen är additiv och direkt indikerar att intäktsdrivaren enbart påverkas av bakomliggande faktorer varför ett företag bör ta hänsyn till och stärka sådana faktorer. Resultatet visar att servicekvalitet och relationen mellan pris och kvalitet är sådana faktorer varför en ökning av dessa bidrar till en stärkt kundtillfredsställelse.

Medarbetartillfredsställelse: Respondenterna från KappAhl och JC anser att denna intäktsdrivare har olika relationer till företagets intäkter. Resultatet visar att det är av vikt att ha tillfredsställda medarbetare i butiken då detta påverkar servicekvaliteten. Detta påverkar i sin tur kundtillfredsställelsen, vilken är en viktig intäktsdrivare inom branschen. Även tillfredsställda medarbetare inom designavdelningen bidrar till en förbättrad sortimentsbredd vilken har en stark påverkan på ett kläddetaljhandelsföretags intäkter. Detta innebär att medarbetartillfredsställelse har en viktig roll som en indirekt intäktsdrivare inom kläddetaljhandelsbranschen då den påverkar två betydelsefulla intäktsdrivare.

Pris (1 & 2): Det råder ingen tvekan kring att priset har en stor påverkan på ett företags intäkter. Respondenterna för Lindex och JC menar även att prisets relation till intäkterna påverkas av i vilken utsträckning företaget lyckas erbjuda kunderna ett attraktivt sortiment. Ju högre denna attraktionskraft är desto större är sannolikheten att plagget säljs till ett initialt pris. Det är därför av yttersta vikt att sortimentets bredd har en hög moderiktighet samtidigt som det gäller att köpa in de varor som kunderna efterfrågar. Sortimentsbredden har därför en stor betydelse för i vilken utsträckning ett företag kan ta ut ett maximalt pris och då även maximera intäkterna.

Priset har även en indirekt relation till företagets intäkter då priset, i relation med produktkvalitet, påverkar kundtillfredsställelsen. Detta nämns av respondenter från såväl Lindex som KappAhl. Resultatet indikerar därför att det är viktigt att finna en nivå där priset matchar produktkvaliteten för att på vis göra kunderna så tillfredsställda som möjligt.

Produktkvalitet: Vad avser produktkvalitetens relation till ett företags intäkter är uppfattningarna respondenterna emellan något skiljda. I Lindex och KappAhl's fall anses produktkvaliteten ha en interaktiv relation (oberoende variabelinteraktion) med priset där de tillsammans påverkar kundtillfredsställelsen. Resonemanget bakom detta är att det är just relationen mellan pris och produktkvalitet som avgör om kunden är nöjd med varan eller inte.

Respondenten från JC menar däremot att produktkvaliteten påverkar företagets intäkter indirekt via varumärket. Detta beror på att en hög produktkvalitet skapar ett underlag som stärker potentiella kunders uppfattning om varumärket. Skillnaden respondenternas svar emellan är sålunda att produktkvalitet i det första fallet påverkar kundtillfredsställelsen medan det i det andra fallet påverkar företagets varumärke. Respondenternas resonemang tyder dock på två olika perspektiv på samma fenomen, nämligen att när kunden blir nöjd med sin vara förmedlar denna sin positiva bild av företaget till potentiella kunder. Detta stärker uppfattningen om varumärket. Då en övervägande del av respondenterna anser att produktkvaliteten påverkar intäkterna indirekt via kundtillfredsställelse indikerar detta att denna relation är av en stor betydelse för intäkterna för företag inom kläddetaljhandelsbranschen. Flertalet respondenter anser även att produktkvaliteten inom kläddetaljhandelsbranschen idag är så pass hög att en ökning av produktkvaliteten inte bidrar till en ökning av företagets intäkter. Resultatet visar därför att produktkvaliteten har en kurvlinjär effekt på intäkterna. Då respondenter från två av tre företag menar att produktkvaliteten är interaktivt med priset bör även denna relation vara av stor betydelse för företags intäkter inom kläddetaljhandelsbranschen.

Varumärke: Vad avser varumärke som intäktsdrivare har respondenterna en något skiljd uppfattning om dess relation till företagets intäkter. Respondenten för JC menar att det existerar ett en tvåvägspåverkan mellan varumärket och intäkterna vilket övriga respondenter inte nämnt. En tvåvägspåverkan uppstår då ökade intäkter innebär att plaggen bärs av fler personer tack vare en ökad försäljning vilket leder till ett stärkt varumärke. Lindex och KappAhl har inte nämnt en sådan effekt utan menar att det föreligger en envägspåverkan. En sådan uppfattning kan bero på att deras plagg nyttjar en något mer diskret visning av varumärket. Respondenter från såväl Lindex som JC anser att varumärket dessutom har en indirekt påverkan på intäkterna genom priset då ett starkare varumärke skapar möjligheter till att kunna ta ut ett högre pris. Resultatet visar därför att det är av vikt att ha ett starkt varumärke inom kläddetaljhandelsbranschen för att på så sätt kunna påverka prissättningen och då även intäkterna.

5.1.2 Identifierade intäktsdrivare

	Värde- inverkan	Linjaritet	Additivitet	Direkthet	Direktionalitet	Timing
Butiksläge	Positiv	x	Interaktiv med exponering	Direkt	Envägspåverkan	X
Exponering (1)	Positiv	x	Interaktiv med butiksläget	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Exponering (2)	Positiv	x	Additiv	Indirekt via varumärke	Envägspåverkan	Samtida
Service-kvalitet (1)	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via kundtillfredsställelse	Envägspåverkan	Samtida
Service-kvalitet (2)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Sortimentsbredd (1)	Positiv	Linjär och kurvlinjär	Interaktiv med sortimentsdjup	Direkt	Envägspåverkan	Samtida
Sortimentsbredd (2)	Positiv	x	Interaktiv med sortimentsdjup	Indirekt via kundlojalitet	x	Fördröjd
Sortimentsdjup	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt via sortimentsbredd	Envägspåverkan	Samtida

Tabell 16 Sammanställning av resultat (identifierade intäktsdrivare)

Butiksläge: Samtliga respondenter påtalar vikten av butiksläget och dess tillgänglighet. För att nå ökade intäkter är det av betydelse att en butik är belägen antingen i en stadskärna eller köpcentra alternativ i ett område bland övriga modeföretag. Uppfattningen kring butikslägets relation till företags intäkter skiljer sig dock något åt respondenterna emellan. Respondenter för Lindex och KappAhl anser att butiksläget har en direkt relation till företagets intäkter medan respondenten för JC menar att relationen är indirekt via varumärke. Den indirekta relationen motiveras med att butiksplaceringar i områden med andra modeinriktade butiker stärker varumärket. En möjlig förklaring till varför denna relation inte har lyfts fram av övriga respondenter är att Lindex och KappAhl i viss mån vänder sig till en annan målgrupp än somliga av JC:s koncept. Det är därför möjligt att en uppfattning kring butikslägets relation till varumärket har en starkare koppling bland vissa yngre målgrupper varför respondenten har påtalat en sådan relation. Flera respondenter påpekar även att butiksläget har en interaktion med exponering då ett mer gynnsamt butiksläge tillsammans med en god exponering stärker den effekt dessa två har till intäkterna. Resultatet visar därför att dessa två tillsammans skapar högre intäkter än vad en enstaka av dessa intäktsdrivare förmår.

Exponering: Plaggens exponering har en betydande roll som intäktsdrivare inom kläddetaljhandelsbranschen, varför dess relation till företagets intäkter är direkt. Respondenterna för Lindex lyfter även fram att exponering har en indirekt relation till företagets intäkter via varumärket. Detta beror på att Lindex framhävde den mediala exponeringen, vilket i denna uppsats har valts att klassificerats som exponering. Respondenterna för JC och KappAhl berörde dock inte någon sådan relation. Det föreligger dock inte att ifrågasätta en sådan relation inom kläddetaljhandelsbranschen varför exponering även bör ha en indirekt effekt (via varumärke) på företagets intäkter.

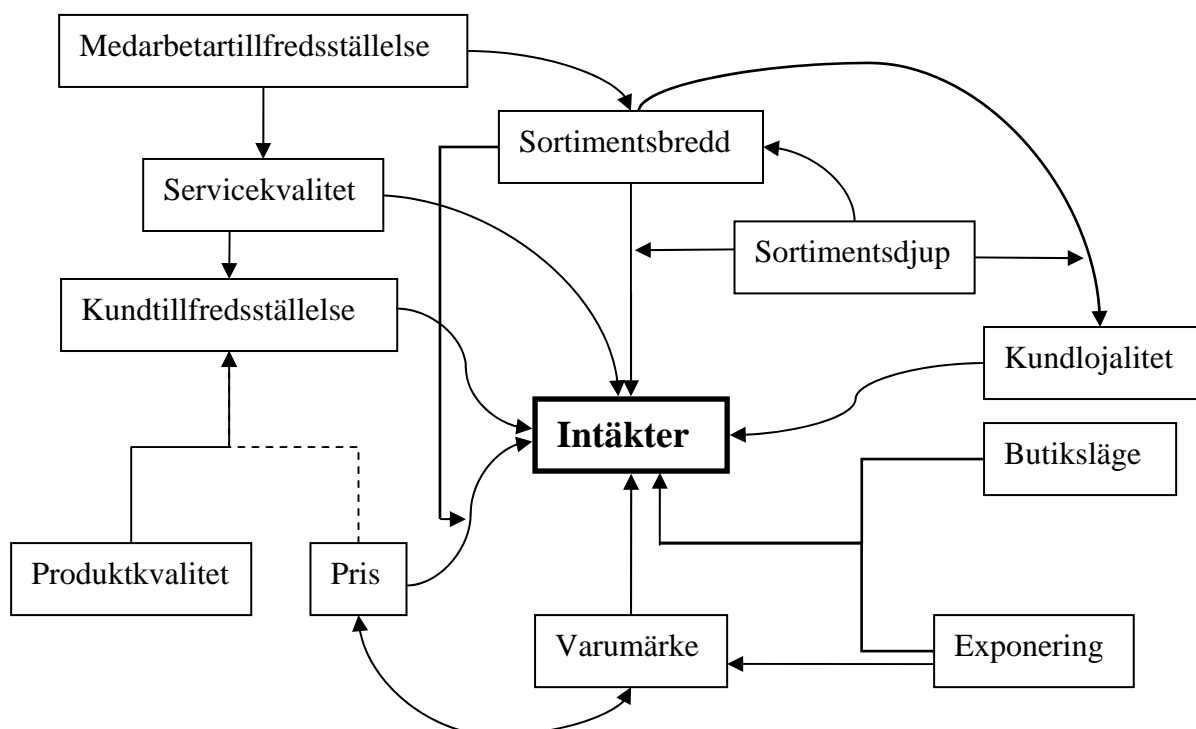
Servicekvalitet: Respondenterna menar att det är av stor vikt att personal i butik ger en god service åt kunderna då detta skapar en ökad kundtillfredsställelse och ökade intäkter. Dess betydelse är sålunda överensstämmande respondenterna emellan och relationen till företagets intäkter är positiv och indirekt (via kundtillfredsställelse). Det finns dock relationer vissa respondenter har tagit upp i anslutning till servicekvalitet vilket andra respondenter inte har nämnt. Såväl respondenter för Lindex och JC lyfter fram att en ökad service påverkar intäkterna direkt då butikspersonalens service och fokus mot kunderna skapar incitament för en ökad försäljning.

Sortimentsbredd: Under samtliga intervjuer påtalades sortimentsbreddens betydelse för företag inom kläddetaljhandelsbranschen. Samtliga respondenter menade att detta var en av de viktigaste faktorerna som driver intäkterna varför det är av yttersta vikt att sortimentet består av en moderiktig kollektion som kunderna efterfrågar. Om så inte är fallet innebär detta ett stort intäktsbortfall för ett företag inom branschen. Resultatet visar dock att det finns olika uppfattningar om sortimentsbreddens linjaritet. Respondenten för JC menar att effekten är kurvlinjär då ett optimalt värde på sortimentsbredden skapar den högsta försäljningen. Respondenterna från Lindex och KappAhl menar dock att effekten är linjär då en ständig anpassning av sortimentet leder till ökade intäkter. Detta indikerar att respondenterna har gett uttryck åt sortimentsbredden på olika sätt då respondenten för JC åsyftar en utökning av sortimentets spann emedan övriga respondenter utgår från en anpassning inom befintligt sortimentsspann. Deras åsikter om sortimentsbreddens linjaritet står därmed inte i motsättning till varandra utan bör betraktas som en komplettering. Därför visar resultatet att sortimentsbredden har en linjär och kurvlinjär effekt.

Resultatet visar även att sortimentsbreddens relation till intäkterna påverkas av sortimentsdjupet vilken har en styrande variabelinteraktion. Detta påtalas av respondenten för KappAhl som menar att sortimentsdjupets relation till intäkter stärks eller försvagas beroende på om plagget finns i efterfrågat storlekt eller inte. Respondenten anser att detta även påverkar sortimentsbreddens relation till kundlojalitet. Att sortimentsdjupet har en styrande variabelinteraktion samt att sortimentsbredden påverkar kundlojaliteten har inte inte påtalats av respondenter från vare sig Lindex eller JC. Detta behöver dock inte innebära att ett sådant förhållande inte förekommer inom kläddetaljhandelsbranschen då sortimentet, enligt samtliga respondenter, är av så pass stor betydelse för företagets intäkter.

Sortimentsdjup: Respondenterna för samtliga företag nämner att sortimentsdjupet har en relation till företagets intäkter. I KappAhls fall är sortimentsdjupet en styrande variabel gentemot relationen mellan sortimentsbredd och intäkter samt sortimentsbredd och kundlojalitet. Responden för JC menar dock att sortimentsdjupet har en indirekt relation till företagets intäkter via sortimentsbredden. Detta har att göra med logistiska avvägningar såsom att förse butiker med de plagg och plaggstorlekar som har en högre försäljning. Att övriga respondenter inte nämnt en sådan relation beror troligtvis att dessa inte har resonerat kring respektive företags logistiska tillvägagångssätt.

5.1.3 Grafisk summering av sammanställt resultat



Figur 22 Modell över sammanställt resultat

5.2 Analys av resultat gentemot tidigare forskning

Kapitlet avslutas med en jämförelse mellan uppsatsens sammanställda resultat och tidigare forskning kring intäktsdrivare och dess relation till ett företags intäkter. Jämförelsen sker på en övergripande nivå där större relationsskillnader och likheter diskuteras och kommenteras. De identifierade intäktsdrivarna (*butiksläge, exponering, servicekvalitet, sortimentsbredd* och *sortimentsdjup*) är inte inkluderade i Shields & Shields (2005) sammanställning då de har identifierats under uppsatsens empiriska undersökning. Det är därför inte möjligt att ställa dessa i relation mot tidigare forskning.

5.2.1 Utvalda intäktsdrivare

Kundlojalitet: Såväl Holmberg (2004) som Kaplan & Norton (2004) menar att det är viktigt att fokusera på existerande kunder för att öka ett företags intäkter. Den allmänna uppfattningen är att den lojala kunden är mer lönsam än den genomsnittlige kunden. (Holmberg, 2004) Detta är något som samtliga respondenter påtar vikten av under intervjuerna. Lindex förtydligare detta då respondenten påstår att försäljningen skulle öka betydligt om fler kunder vore lojala. Resultatet visar att kundlojalitetens relation till intäkter stämmer väl överens med Smith & Wrights (2004) studie om kundlojalitetens påverkan på företagets intäkter vilka menar kundlojalitet har en direkt relation till företagets intäkter. Något som skiljer undersökningen resultat och tidigare forskning åt är dock kundlojalitetens indirekta effekt via pris. Denna indirekta effekt uppstår då lojala kunder är mindre priskänsliga än övriga kunder (Smith & Wright 2004). Detta är något som undersökningens resultat inte visar. Att den indirekta effekten via pris inte förekommer inom kläddetaljhandelsbranschen har sin troliga förklaring i att kunderna inom branschen är priskänsliga. Då lojaliteten är så pass låg i kläddetaljhandelsbranschen samtidigt som konkurrensen är hård är det inte möjligt att ta ut ett högre pris än konkurrenterna och parallellt med detta behålla kunderna. Höjs priset skulle detta med högsta sannolikhet innebära att kunden väljer att införskaffa sina plagg hos en konkurrent. Att ha ett högre pris strider även mot fallföretagens affärsidé då de i mångt och mycket satsar på moderiktiga kläder till ett lägre pris.

Kundtillfredsställelse: Kundtillfredsställelse är av stor betydelse för ett företags intäkter vilket bedyrades av samtliga respondenter. Kotler (2000) menar att det är av vikt att kundens förväntningar nås och helst överträffas vilket även flertalet respondenter påpekade vikten av. Gällande kundtillfredsställelsens relation till företagets intäkter överensstämmer respondenternas syn i stor utsträckning vad tidigare forskning kommit fram till (Banker et al, 2000; Behn & Rihley, 1999; Ittner & Larcker, 1998). Resultatet visar även att kundtillfredsställelse har en kurvlinjär effekt på företagets intäkter. Detta tyder på att kundtillfredsställelsen kan nå en viss gräns där en ökning av kundtillfredsställelsen inte längre har en lika stark effekt på intäkterna, detta är något Ittner & Larcker (1998) även visar i sin studie.

Resultatet visar även att kundtillfredsställelsen enbart har en direkt effekt på företagets intäkter vilket tidigare forskning har gjort gällande (Banker et al, 2000; Behn & Rihley, 1999; Ittner & Larcker, 1998). Det finns dock tidigare forskning som visar att kundtillfredsställelsen har indirekta effekter på intäkterna via marknadsandel (Bryant et al, 2004) och kundlojalitet (Hallowell, 1996 & Söderlund, 1997). Att ingen av respondenterna nämnt den indirekta effekten via marknadsandel torde ha sin förklaring i att Bryants et al (2004) studie har sin utgångspunkt utifrån ett balanserat styrkort vilket denna uppsats inte utgått från. Att resultatet inte visar att kundtillfredsställelsen har en indirekt effekt via kundlojalitet är dock något som bör tas i beaktning då detta är något som ofta omnämns (Söderlund, 1997). Att resultatet inte visar en sådan relation beror möjligtvis på att kundtillfredsställelse i viss utsträckning

betraktas som en hygienfaktor och är därför inte ett sätt att skapa kundlojalitet. De undersökta företagen använder istället andra metoder såsom lojalitetsprogram för att skapa en högre lojalitet. Även Söderlund (2001) anser att enbart kundtillfredsställelse inte är medel för att stärka lojaliteten varför ett företag bör ta hänsyn till andra faktorer som stärker lojaliteten. De undersökta företagen talar troligtvis även i termer såsom att en nöjd kund inte alltid är en lojal kund, vilket även Söderlund (2001) resonerar kring.

Medarbetartillfredsställelse: Resultatet visar att medarbetartillfredsställelsen i enlighet med tidigare forskningen har en relation till företagets intäkter. Tidigare forskning visar att det finns en direkt relation mellan medarbetartillfredsställelse och intäkter (Banker et al, 2004). Resultatet pekar inte på ett sådant förhållande. Det finns dock inget som talar emot att ett sådant förhållande existerar inom kläddetaljhandelsbranschen. Att en sådan direkt relation inte visats i resultatet beror troligtvis på att vissa respondenter ansåg att ett direkt förhållande var svårt att mäta och därmed bevisa. Resultatet indikerar därför att Silvestros (2002) resonemang kring att medarbetartillfredsställelse som intäktsdrivare är av en komplex karaktär till viss del stämmer.

Mycket av tidigare forskning visar även att medarbetartillfredsställelsen har en indirekt effekt på intäkter via kundtillfredsställelse (Banker et al, 2000; Piper, 2006; Rucci et al, 1998). Resultatet visar inte att en sådan relation råder, istället pekar resultatet på att andra indirekta relationer via servicekvalitet och sortimentsbredd. Resultatet visar dock att medarbetartillfredsställelsens relation till servicekvalitet är något som i sin tur har en relation till kundtillfredsställelsen. Tidigare forskning och resultatet visar därför inte helt skilda förhållanden. En förklaring till att servicekvalitet är en mellanliggande faktor mellan medarbetartillfredsställelse och kundtillfredsställelse kan bero på att vissa respondenter anser medarbetartillfredsställelse och servicekvalitet vara intimt förknippade. Resultatet visar även att medarbetartillfredsställelsen har en indirekt effekt på företagets intäkter via sortimentsbredd, vilket tidigare forskning inte har tagit upp. Detta har sin naturliga förklaring i att tidigare forskning inte har behandlat sortiment utifrån ett intäktsdrivarresonemang.

Pris: Vad avser prisets relation till intäkter är resultatet väl överensstämmande gentemot tidigare studier (Smith & Wright, 2004 med flera), då priset har en direkt relation till företagets intäkter. Tidigare studier visar även att en intertemporär prissättning har en styrande variabelinteraktion gentemot relationen mellan pris och ett företags intäkter (Sällström, 1997; Landsberger & Meilijson, 1985; Lazear, 1986). Även resultatet visar på ett liknande förhållande då sortimentsbredden är en styrande variabel. Att sortimentsbredden är en styrande variabel beror på att ett attraktivt sortiment skapar förutsättningar till att sälja plagg till ursprungspriset. Detta innebär även att ett mindre attraktivt sortiment resulterar i att vissa plagg säljs till ett pris lägre än ursprungspriset. Ett sådant resonemang kan likställas med vad tidigare forskning benämner som intertemporär prissättning. Sortimentets bredd och den intertemporära prissättningen har i detta fall samma funktion som variabelinteraktion på relationen mellan pris och intäkter. Tidigare forskning visar dock inte att priset har en indirekt påverkan på intäkterna via kundtillfredsställelse. Resultatet visar att så är fallet då priset, i interaktion med produktkvalitet, påverkar kundtillfredsställelsen vilket i sin tur påverkar intäkterna.

Produktkvalitet: Flertalet respondenter menar att produktkvaliteten har nått en gräns där en ökning av produktkvaliteten inte medför ökade intäkter, varför en kurvlinjär effekt råder. Tidigare forskning (Nagar & Rajan, 2001; Sällström, 1997 med flera) har inte visat en sådan effekt. Skillnaden kan förklaras med vissa branschspecifika faktorer då tidigare studier inte utgår från kläddetaljshandelsföretag. Inom kläddetaljshandelsbranschen har produktkvaliteten i stor utsträckning nått den maximala produktkvaliteten i förhållande till vad kunden efterfrågar vilket möjligtvis inte är fallet i övriga branscher. Det är även troligt att kläddetaljshandelsbranschen har nått vad Sällström (1997) kallar för optimal produktkvalitet, där skillnaden mellan de totala intäkterna och kostnaderna för att framställa produkten är maximalt. Tidigare studier visar att det finns en direkt relation mellan produktkvalitet och intäkter (Sällström, 1997; Nagar & Rajan, 2001). Resultatet visar ingen sådan relation. Detta kan bero på att när optimal produktkvalitetsnivå har nåtts och kunderna inte efterfrågar en högre produktkvalitet blir resultatet att produktkvalitet inte är ett konkurrensmedel och då ingen faktor som driver intäkter direkt.

Resultatet visar däremot att produktkvaliteten har indirekt relation till intäkterna via kundtillfredsställelse. Detta är något som även Babakus et al (2004) studie visar. Vad som skiljer Babakus et al (2004) och resultatet åt är att resultatet visar att produktkvalitet, i interaktion med priset, skapar kundtillfredsställelse. Det finns ingen tidigare studie som har berört denna relation. Smith & Wright (2004) visar i sin studie på en negativ och indirekt (via kundlojalitet) relation till intäkter. Resultatet visar inte att produktkvalitet har en sådan relation till kundlojalitet vilket troligtvis beror på att produktkvalitet betraktas som en hygienfaktor och är inget som skapar kundlojalitet inom branschen.

Varumärke: Kotler (2000) menar att varumärket medför en viss kvalitetsgaranti gentemot kunden. Under intervjuerna poängterade samtliga respondenter hur viktigt det är att ha ett starkt varumärke och vilka associationer kunden har gentemot varumärket. För att stärka varumärket har marknadsföringen en viktig roll vilket påtalas av såväl tidigare forskning (Keller, 1999) som respondenterna för Lindex. Tidigare forskning visar på att varumärket har en indirekt relation med intäkter via pris (Smith & Wright, 2004). Även den gjorda undersökningen visar att det inom branschen, i enlighet med tidigare forskning, finns en indirekt relation via pris. Respondenterna menar att ett starkare varumärke skapar möjlighet till att ta ut ett något högre pris och därmed öka företagets intäkter, detta påtalas och visas även av Smith & Wright (2004). Resultatet pekar även på att det råder en tvåvägspåverkan mellan varumärke, pris och intäkter vilket ingen tidigare studie har berört. Att så är fallet bör sannolikt bero på branschspecifika faktorer då plaggets pris genererar en viss status gentemot varumärket.

Tidigare forskning visar också att varumärket även har en indirekt relation till intäkter via kundlojalitet (Smith & Wright, 2004). Resultatet visar inga tecken på att en sådan relation existerar inom kläddetaljshandelsbranschen. Detta till trots är det inte möjligt att utesluta denna relation då varumärket inom kläddetaljshandelsbranschen är så pass viktigt och har en påverkan på flertalet faktorer, även sådana som inte kommit framkommit under insamlingen av resultatet. Vidare visar resultatet att varumärket inom branschen även har en direkt relation till företagets intäkter vilket samtliga respondenter påtalar. Detta är något tidigare forskning inte berört. Att så är fallet kan bero på att relationen är svårt att mäta och genom detta skapa en sann bild. Trots detta nämner samtliga respondenter att det finns en relation varför det inte föreligger några orsaker att ifrågasätta en sådan relation.

6 Slutsats

I detta avslutande kapitel i uppsatsen besvaras uppsatsens syfte utifrån den gjorda undersökningens resultat. Därefter följer en avslutande diskussion och förslag till framtida forskning.

6.1 Slutsatser

Inledningsvis presenteras återigen uppsatsens syfte vilket är:

...att såväl identifiera som kartlägga intäktsdrivare och dess relation till företagets intäkter inom kläddetaljhandelsbranschen.

Efter genomförd undersökning av tre företag inom branschen kan slutsatsen dras att det finns flertalet intäktsdrivare som har en stor vikt för ett företags intäkter. Intäktsdrivarna har även en inbördes relation till varandra vilket kan liknas som ett nätverk av flertalet sammanhängande faktorer. Utifrån tidigare forskning har sex intäktsdrivare valts ut och resultatet visar att dessa har en betydande roll som intäktsdrivare inom kläddetaljhandelsbranschen. De sex utvalda intäktsdrivarna är:

- **Kundlojalitet.** Undersökningen visar att kundlojaliteten har en stor betydelse inom kläddetaljhandelsbranschen och har en direkt relation till företagets intäkter.
- **Kundtillfredsställelse.** Intäktsdrivaren kundtillfredsställelse har en väldigt stor betydelse för ett kläddetaljhandelsföretags intäkter. Resultatet visar att det finns flertalet faktorer som påverkar kundtillfredsställelsen och intäktsdrivaren har i sin tur en direkt effekt på företagets intäkter.
- **Medarbetartillfredsställelse.** Resultatet tyder på att medarbetartillfredsställelsen har en relation till intäkter. Dess effekt är dock enbart indirekt då medarbetartillfredsställelsen påverkar servicekvalitet och sortimentsbredden vilka i sin tur har en direkt effekt på ett företags intäkter.
- **Pris.** Priset har en central roll som intäktsdrivare inom den utvalda branschen. Resultatet visar att priset har en direkt effekt på företagets intäkter. Denna effekt påverkas dock av i vilken utsträckning företaget lyckas erbjuda kunden ett attraktivt sortiment. Ett sådant sortiment skapar förutsättningar till att sälja en kollektion till fullpris vilket innebär ökade intäkter.
- **Produktkvalitet.** Resultatet visar att produktkvalitet inte har en direkt effekt på intäkter då den, i interaktion med pris, påverkar kundtillfredsställelse. Detta beror på att kunderna värdesätter hög kvalitet till ett lägre pris. Då produktkvaliteten inom branschen är så pass hög utgör denna inget konkurrensmedel varför produktkvaliteten inte har en direkt effekt på företagets intäkter.
- **Varumärke.** Även denna intäktsdrivare är av stor vikt för ett företags intäkter inom kläddetaljhandelsbranschen. Resultatet visar att varumärket dels har en direkt effekt på företagets intäkter men påverkar även en annan viktig intäktsdrivare, nämligen pris. Detta beror på ett starkare varumärke skapar incitament till att ta ut ett högre pris, vilket i sin tur har en återverkning på varumärket då priset påverkar en kunds uppfattning om varumärket.

Utöver dessa intäktsdrivare har ytterligare fem intäktsdrivare identifierats under insamlandet av det empiriska materialet. Dessa har inte blivit behandlade i tidigare forskning. De fem intäktsdrivarna är:

- **Butiksläge.** Det är av vikt att butiken har ett läge där flertalet personer passerar, antingen i en stadskärna eller vid ett köpcentrum. Butiksläget har en direkt effekt på ett företags intäkter men denna relation stärks vid en, för kunden, god och tilltalande exponering.
- **Exponering.** Resultatet visar att intäkterna påverkas beroende på hur ett eller flera plagg exponeras för kunden. Detta gäller såväl inne i butik som i skyltfönster och reklam. Exponeringens effekt på företagets intäkter blir starkare vid ett gynnsamt butiksläge samtidigt som exponeringen påverkar varumärket då exponering i form av reklam påverkar uppfattningen kring varumärket.
- **Servicekvalitet.** Resultatet visar att personalens agerande gentemot kund påverkar kundtillfredsställelsen varför servicekvalitet har en indirekt effekt på ett företags intäkter via kundtillfredsställelse. Resultatet visar även att servicekvaliteten har en direkt effekt på intäkterna då personalens kreativitet skapar en ökad försäljning.
- **Sortimentsbredd.** Under insamlingen av underlaget till det empiriska materialet påtalades det att sortimentets bredd är en av de viktigaste faktorerna som driver intäkterna inom branschen. I sortimentets bredd ingår bland annat kollektionernas moderiktighet, variation och attraktivitet. Sortimentsbredden har en direkt effekt på företagets intäkter men påverkas även av andra intäktsdrivare i ett bakomliggande led.
- **Sortimentsdjup.** Sortimentsdjupet avser antal innehavande storlekar per plagg i butik men även lageravvägning mellan butiker. Resultatet visar att sortimentets djup har en betydande inverkan på ett företags intäkter. Intäktsdrivaren har dock ingen direkt effekt till företagets intäkter men stärker såväl sortimentsbreddens som kundlojalitetens relation till företagets intäkter.

6.2 Avslutande diskussion

Tidigare forskning lyfter fram ett flertal intäktsdrivare. Vad avser de utvalda intäktsdrivarna visar resultatet att dessa har en betydande roll inom kläddetaljhandelsbranschen. Respondenter från samtliga företag som intervjuats har haft ett längre utlägg kring dessa intäktsdrivares relation till intäkter. Resultatet visar även att det finns fler intäktsdrivare än vad tidigare forskning har framhävt. Det framkom att utöver de utvalda intäktsdrivarna har *butiksläge*, *exponering*, *servicekvalitet*, *sortimentsbredd* och *sortimentsdjup* en stark relation till ett företags intäkter inom kläddetaljhandelsbranschen. Tidigare forskning kring intäktsdrivare har inte berört dessa varför dessa bör betraktas som en komplettering till den tidigare forskningen.

En orsak till varför dessa inte har berörts tidigare kan bero på att tidigare forskning är breddundersökningar och baserade på enkäter. Detta innebär att forskaren inte tar hänsyn till det individuella företagets särart samtidigt som forskaren beprövar på förhand uppställda antaganden med hjälp av statistik. Då denna undersökning är en intervjuundersökning blir resultatet annorlunda i och med att personer inom branschen ger sin syn på vad som driver intäkter. Det framkommer då, sett ur ett intäktsdrivarperspektiv, intäktsdrivare som det inte tidigare har reflekterats över, vilket denna undersökningens resultat visar. En annan anledning till varför tidigare forskning inte har påvisat dessa intäktsdrivare bör även bero på att Shields & Shields (2005) litteratursammanställning utgår från kända ekonomistyrningsmodeller. Det är troligt att de identifierade intäktsdrivarna inte förekommer i dessa modeller. Ytterligare en

anledning till varför de identifierade intäktsdrivarna hittills inte har berörts av tidigare forskning kan bero på att de är förhållandevis specifika för kläddetaljhandelsbranschen vilken oss veterligen inte har studerats tidigare.

Tidigare forskning ger vidare ingen helhetsbild över intäktsdrivare inom en specifik bransch. Även detta bidrar denna undersökning med. Att så inte gjorts i tidigare forskning kan återigen ha sin förklaring i dessa är enkätbaserade vilket problematiserar ett skapande av en helhetsbild av intäktsdrivare i en specifik bransch. Att påstå att de utvalda och identifierade intäktsdrivarna ger en komplett bild över vad som driver intäkter inom kläddetaljhandelsbranschen vore att dra för långtgående slutsatser. Undersökningen ger dock en övergripande bild över vad som driver intäkterna inom branschen, samtidigt som en förståelse skapas över intäktsdrivarnas inbördes relationer.

Inför insamlandet av det empiriska materialet infann det sig en viss undran över om företag överhuvudtaget resonerar kring intäktsdrivare då ämnet är relativt obehandlat inom ekonomistyrningen. Under intervjuernas gång visade det sig dock att samtliga respondenter resonerade kring intäktsdrivare och var väl medvetna om vad som driver intäkterna inom respektive företag. Respondenterna kunde föra en klar och tydlig diskussion över de utvalda intäktsdrivarna men kom även med förslag på ytterligare intäktsdrivare, vilket resulterade i undersökningens identifierade intäktsdrivare. Det ter sig då tämligen märkligt att intäktsdrivare är relativt nytt och mindre uppmärksammat inom ekonomistyrningen på en akademisk nivå. Detta bör ställas i relation till den uppmärksamhet kostnadsdrivare har fått. Detta kan dock ha att göra med att den undersökta branschen är så pass konkurrensutsatt och tämligen oförutsägbar. Det är därför av yttersta vikt att veta vad som driver intäkter för att rikta fokus mot just dessa. Detta ger dock ingen anledning till varför intäktsdrivare har fått en undanskymd plats inom ekonomistyrningen, särskilt idag då det förespråkas att ekonomistyrning ska ses utifrån ett kundperspektiv. Med denna uppsats vill vi därför ge intäktsdrivare och tankarna bakom detta ett ökat fokus inom företagsekonomi. Vi vill även slå ett slag för att i större utsträckning inkludera intäktsdrivare inom ekonomistyrning på en akademisk nivå men även hos företag inom andra branscher som enbart betraktar intäkter som en post i bokföringen.

6.3 Begränsningar i undersökningen

Då undersökningen grundar sig på tre företag och utvalda respondenters syn på intäktsdrivarna är det möjligt att det existerar ytterligare intäktsdrivare inom branschen vilka inte har framkommit. Även intäktsdrivarnas relationer till företagets intäkter är också ett resultat av de svar respondenterna har angett under intervjuerna varför det kan existera ytterligare relationer vilka inte har framkommit i resultatet. Eftersom vi har tolkat respondenternas svar kan detta innebära att vi har missuppfattat det respondenterna egentligen har menat. Det kan även vara så att respondenterna har glömt att ange vissa faktorer som påverkar intäkterna varför resultatet kan visa en något felaktig bild. Det ska även tilläggas att de relationer och effekter Shields & Shields (2005) presenterar primärt är avsedda för statistiska undersökningar. Dessa relationer är därmed svåra att bevisa utifrån en intervjuundersökning. Då en viss tolkning av respondenternas svar har skett kan detta även innebära att vissa relationer inte är exakta.

6.4 Förslag till framtida forskning

Under arbetets gång har flera områden identifierats flera vilka skulle intressanta att undersöka vidare. Denna uppsats har sin utgångspunkt i att undersöka flertalet intäktsdrivare inom en specifik bransch varför det inte är möjligt att fördjupa sig i enskilda relationer. Samtidigt bygger den gjorda undersökningen på vad intervjurespondenter som är väl insatta i branschen anser om intäktsdrivare och dess påverkan på intäkter. Utifrån detta vill vi ge följande rekommendationer för fortsatt forskning inom området:

- Vi föreslår att en liknande studie görs inom kläddetaljhandelsbranschen med en enkätundersökning till fler respondenter. Det skulle statistiskt säkerställa de resultat som denna studie visar på och alternativt komplettera med fler intäktsdrivare eller andra relationer.
- I denna uppsats har det framkommit flertalet intäktsdrivare vilka inte har berörts i tidigare forskning. Vi anser att det skulle vara intressant att mer djupgående studera en av dessa för att statistiskt fastställa dess relation till ett företags intäkter.
- Avslutningsvis vore det av intresse att genomföra liknande undersökningar inom andra branscher. Detta för att vidareutveckla en metod för att identifiera och kartlägga intäktsdrivare samt möjligtvis finna branschspecifika skillnader.

7 Källförteckning

7.1 Litteratur och artiklar

Alvesson M (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, Liber Ekonomi, Malmö

Ax C & Ask U (1995) *Cost Management*, Studentlitteratur, Lund

Ax C, Johansson C & Kullén H (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö

Babakus E, Bienstock C & Van Scotter J R (2004) *Linking perceived quality and customer satisfaction to store traffic and revenue growth*, Decision Sciences, Vol. 35, Nr. 4, s. 713-737

Banker R, Konstans C & 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

Bjurklo M & Kardemark G (2003) *Händelseredovisning - En bok om redovisning av kompetens*, Studentlitteratur, Lund

Blomqvist R, Dahl J & Haeger (2000) *Relationsmarknadsföring – en vinnande strategi i ny ekonomi*, IHM Förlag AB, Göteborg

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

Edvardsson B, Andersson T, Sandén M, Waller B (1998) *Mätning av tjänstekvalitet i praktiken*, Studentlitteratur, Lund

Guinding C & McManus L (2002) *The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 27, Nr. 1-2, s. 45-59

Hallowell R (1996) *The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, Nr. 4, s. 27-42

Holmberg U (2004) *Nöjd och trogen kund?* Bokförlaget BAS, Göteborg

Horngren C, Datar S & Foster G (2000) *Cost Accounting*, Prentice Hall International Inc, Upper Saddle River, New Jersey

Hüttner M (1996) *Boken om intäkter*, Liber AB, Malmö

- 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
- Kaplan R & Norton D (2004) *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcome*, Harvard Business School, Boston
- Keller K (1999) *Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies*, California Management Review, Vol. 4, Nr. 3, s. 102-124
- Kotler P (2000) *Marketing Management*, Prentice Hall International Inc, Upper Saddle River, New Jersey
- Landsberger M & Meilijson (1985) *Intertemporal Price Discrimination and Sales Strategy under Incomplete Information*, The RAND Journal of Economics, Vol. 16, Nr. 3, s. 424-430
- Lazear E (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
- Lindvall J (2001) *Verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund
- Luft J & Shields 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
- Macintosh, N (1994) *Management accounting and control systems : an organizational and behavioral approach*, Wiley cop, Chichester
- 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
- Merriam S B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Nagar V & Rajan M (2001) *The revenue implications of financial and operational measures of product quality*, The Accounting Review, Vol. 76, Nr. 4, s. 495-513
- Patel R & Davidson B (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund
- Piper B (2006) *Why Employee Satisfaction?*, Professional Builder, Vol. 71, Nr. 1, s. 43-44
- Rucci A, Kirn S & Quinn R (1998) *The employee-customer-profit chain at Sears*, Harvard Business Review, Vol. 76, Nr. 1, s. 83-97
- Schön L (2000) *En modern svensk ekonomisk historia*, SNS Förlag, Stockholm
- Shapiro C (1983) *Premiums for high quality products as returns to reputation*, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 98, Nr. 4, s. 659-79

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

Silvestro R (2002) *Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive 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

Sällström S (1997) *On the dynamics of price and quality*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm

Söderlund M (1997) *Den nöjda kunden*, Liber Ekonomi, Malmö

Söderlund M (2001) *Den lojala kunden*, Liber Ekonomi, Malmö

7.2 Övrigt

JC årsredovisning 2005

KappAhl Årsredovisning 2005/2006

Lindex Verksamhetspresentation 2005/2006

Storwall A-K, *Lindex dumpar Tyskland*, Svenska Dagbladet, 2006-12-07

Wolmesjö L-G, *Vi köper kläder som aldrig förr*, Göteborgs-Posten, 2006-10-04

Bilaga 1 – Intervjuguide

Definition

Inledningsvis vill vi definiera vad en intäktsdrivare är. En intäktsdrivare definieras som en faktor, vilken som helst, vilken påverkar ett företags intäkter. Vi har dock utifrån tidigare forskning på området valt ut ett antal icke-finansiella faktorer som påverkar ett företags intäkter. Dessa är *kundlojalitet*, *kundtillfredsställelse*, *medarbetartillfredsställelse*, *pris*, *produktkvalitet* och *varumärke*.

Frågor om intäktsdrivare

Inledningsvis vill vi diskutera följande intäktsdrivare: kundlojalitet, kundtillfredsställelse, medarbetartillfredsställelse, pris, produktkvalitet och varumärke.

Huvudfrågor

- Arbetar ni aktivt med intäktsdrivande faktorer?
- Hur arbetar Ert företag med respektive intäktsdrivare?
- Vilken relation och påverkan tror du att ovanstående intäktsdrivare har till ert företags intäkter?
- Varför uppstår sådana relationer?
- Vad beror denna påverkan på?
- Fortsättningsvis vill vi diskutera om ni anser att det finns ytterligare intäktsdrivare inom ert företag och branschen som helhet. (Om så är fallet ställs ovanstående frågor för att fastställa intäktsdrivarens relation till intäkterna.)
- Om möjligt, kan ni rangordna de intäktsdrivare vi har tagit upp under intervjun?

Stödfrågor

- Vad händer om intäktsdrivarens värde ökar eller minskar? Hur påverkar detta intäkterna? (Värdeinverkan)
- Tror du att det finns något maximalt värde på denna intäktsdrivare där en ökning av intäktsdrivaren inte längre medför ökade intäkter? (Linjaritet)
- Finns det några faktorer som påverkar den relationen som finns mellan intäktsdrivaren och intäkterna? (Additivitet)
- Tror du intäktsdrivarens påverkan på intäkter blir starkare om denna samverkar med en annan intäktsdrivare? (Additivitet)
- Finns det någon bakomliggande faktor som påverkar den enskilda intäktsdrivaren? (Direkthet)
- Påverkar denna intäktsdrivare någon annan intäktsdrivare? (Direkthet)
- Tror du intäkterna i sin tur har en påverkan på intäktsdrivaren? (Direktionalitet)
- Vid en förändring av intäktsdrivaren, när sker en förändring av intäkterna? (Timing)