



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Intäktsdrivare

- En studie av den svenska mobila telecombranschen

Magisteruppsats 10 p, ht 2007

FEA416

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Företagsekonomiska institutionen

Ekonomistyrning

Handledare: Urban Ask

Författare:

Emma Cornér

Malin Konkell



Förord

Tack

Vi vill inledningsvis rikta ett tack till vår handledare, Urban Ask på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, för inspirerande möten och konstruktiv kritik under uppsatsen gång, vilket fört arbetet framåt samt för uppmuntran då arbetet känts betungande.

Vi vill även tacka de respondenter som bidragit med sin tid. Utan er hade uppsatsen inte varit möjlig att genomföra.

Göteborg 14 januari 2008

Emma Cornér

Malin Konkell

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2007

Författare: Emma Cornér och Malin Konkell

Handledare: Urban Ask

Titel: Intäktsdrivare – en studie av den svenska mobila telecombranschen

Bakgrund och problem: Ekonomistyrningen har länge fokuserat på kostnadsbesparingar och hur företagen bäst kan effektivisera sin verksamhet. På senare år har dock allt mer fokus riktats mot kunderna och deras behov, vilket har lett fram till modeller som exempelvis McNair:s Value Creation Model. Även modeller så som ABC-kalkylering och det balanserade styrkortet som har ett större kostnadsfokus kan enligt Shields & Shields användas till intäktsvärderingar. Shields & Shields hävdar att intäkterna påverkas av så kallade intäktsdrivare och menar i sin studie att denna påverkan kan beskrivas med hjälp av åtta olika karaktäristika.

Den svenska mobila telecombranschen är hårt konkurrensutsatt och arbetar mot ständigt minskande marginaler varpå det finns ett stort behov av att utvärdera vad som faktiskt driver intäkter i branschen och hur denna påverkan ser ut. Vi kommer i denna uppsats att undersöka telecombranschen utifrån Shields & Shields teorier kring intäktsdrivare, vilket har gett följande problemformulering: *Hur uppfattas relationen mellan intäkter och de variabler som driver dessa inom den svenska mobila telecombranschen?*

Avgränsningar: Studien fokuserar enbart på de mobila tjänster som operatörerna erbjuder vilket innebär att vi helt förbiset den del av marknaden som tillverkar själva terminalerna, det vill säga mobiltelefonerna. Vi har även valt att begränsa oss till att enbart beröra den svenska marknaden. Då vi valt att studera de tre dominerande aktörerna i branschen, vilka erbjuder sina tjänster till såväl företag som konsumenter undersöker vi enbart aktörer med tillgång till ett eget nät. I Shields & Shields artikel är 25 intäktsdrivare identifierade varav vi har valt ut de tio intäktsdrivare vi anser vara mest betydelsefulla för branschen, vilka kommer att undersökas närmare i denna uppsats.

Metod: Uppsatsen baseras på det empiriska material författarna samlat in via sju intervjuer med de tre största aktörerna inom den svenska mobila telecombranschen. Via den teoretiska referensramen, vilken till stor del bygger på Shields & Shields artikel kring intäktsdrivare, analyserades sedan resultatet vilket ledde fram till en modell över intäktsdrivarnas direkta och indirekta påverkan på företagets intäkter.

Resultat och slutsatser: Studien visar på ett flertal olika relationer mellan intäktsdrivare och intäkter, varav flertalet av dessa liknar tidigare forskning kring det aktuella ämnet. De stora skillnaderna ligger i intäktsdrivarna Konkurrens och Pris och deras påverkan på intäkterna. Dessa kan enligt studiens respondenter ha en såväl



positiv som negativ påverkan på intäkterna, där den senare även helt kan sakna inflytande på intäkterna. I övrigt har vissa samband varit svårare att styrka än andra då branschen genomför få faktiska mätningar av relationen mellan drivare och intäkter varpå studien snarare bygger på uppfattningar och fingersvisningar. En hög samstämmighet har dock rådigt mellan de tre operatörerna vilket tyder på en homogen bransch.

Förslag till fortsatt forskning: Då denna studie mestadels har kommit att beröra uppfattningar av förhållanden skulle vi välkomna en studie som är baserad på faktiska mätningar kring den inverkan drivarna har på ett företags intäkter inom den svenska mobila telecombranschen. Det skulle även vara intressant att genomföra undersökningen i andra branscher då det är ett förhållandevis nytt forskningsområde som än så länge är relativt outforskat.



Terminologi

Business Efficiency – Effektivisering av verksamheten som avser rationalisera företagets kostnader genom exempelvis tidsbesparing.

Churn – Mått på antalet kunder som väljer att lämna den aktuella operatören.

Expressförsäljning – Försäljning av produkter och tjänster utöver den försäljning som sker över butiksdisk.

Flat-rate abonnemang – Abonnemangstyp där kunden får utnyttja en eller flera bestämda tjänster så mycket denne önskar till ett fast pris.

Intäktsdrivare – Variabel som påverkar, och på så sätt driver, intäkterna. Denna påverkan kan vara såväl positiv i den bemärkelsen att intäkterna ökar alternativt bibehåller tidigare nivå som negativ.

Korsförsäljning – Försäljning av ytterligare produkter och tjänster till befintliga kunder.

Kundstock – Företagets befintliga abonnenter.

Merförsäljning – ökning av värdet på den befintliga affären, sker oftast genom korsförsäljning.

Sömlös teknik – Gränsöverskridande lösningar som integrerar olika tekniker utan inblandning av kunden.

Terminal – Mottagare som gör det möjligt att nyttja operatörernas tjänster, i detta fall – mobiltelefon.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion.....	3
1.3	Problemformulering	5
1.4	Syfte.....	5
1.5	Avgränsningar	5
1.6	Disposition	6
2	Teoretisk referensram	8
2.1	Intäktsdrivarens karaktäristika och relation till intäkter	8
2.2	Identifierade intäktsdrivare.....	12
2.3	Studerade Intäktsdrivare	14
2.3.1	Kundtillfredsställelse	14
2.3.2	Kundlojalitet.....	16
2.3.3	Varumärke.....	18
2.3.4	Introduktion av nya produkter och tjänster	18
2.3.5	Medarbetartillfredsställelse	19
2.3.6	Medarbetarkompetens	20
2.3.7	Medarbetarinitiativ	21
2.3.8	Pris.....	22
2.3.9	Konkurrens	22
2.3.10	Post-Sale Service	23
3	Metod.....	25
3.1	Uppsatsens undersökningsmodell och ansats.....	25
3.2	Urval och bortfall	26
3.3	Sekundärdata.....	28
3.4	Primärdata.....	29
3.5	Trovärdighet	30
4	Empirisk studie	33
4.1	Kundtillfredsställelse	33
4.1.1	Konsumentkunder.....	33
4.1.2	Företagskunder	34
4.2	Kundlojalitet	36
4.2.1	Konsumentkunder.....	36
4.2.2	Företagskunder	37
4.3	Varumärke	38



4.3.1	Konsumentkunder	38
4.3.2	Företagskunder	40
4.4	Introduktion av nya produkter och tjänster	41
4.4.1	Konsumentkunder	41
4.4.2	Företagskunder	42
4.5	Medarbetarettillsställelse	43
4.5.1	Konsumentkunder	44
4.5.2	Företagskunder	45
4.6	Medarbetarkompetens	46
4.6.1	Konsumentkunder	46
4.6.2	Företagskunder	47
4.7	Medbetarinitiativ	48
4.7.1	Konsumentkunder	48
4.7.2	Företagskunder	48
4.8	Pris	49
4.8.1	Konsumentkunder	49
4.8.2	Företagskunder	51
4.9	Konkurrens	52
4.9.1	Konsumentkunder	52
4.9.2	Företagskunder	54
4.10	Post-Sale service	55
4.10.1	Konsumentkunder	55
4.10.2	Företagskunder	56
5	Resultat	58
5.1	Kundtillsställelse	58
5.2	Kundlojalitet	59
5.3	Varumärke	60
5.4	Introduktion av nya produkter och tjänster	61
5.5	Medarbetarettillsställelse	62
5.6	Medarbetarkompetens	64
5.7	Medbetarinitiativ	65
5.8	Pris	66
5.9	Konkurrens	68
5.10	Post-Sale service	69
5.11	Intäkt drivarnas relationer	70
6	Analys	73
6.1	Kundtillsställelse	73
6.2	Kundlojalitet	74



6.3	Varumärke	75
6.4	Introduktion av nya produkter och tjänster	75
6.5	Medarbetarettillsfredsställelse	76
6.6	Medarbetarkompetens	77
6.7	Medarbetarinitiativ	77
6.8	Pris	78
6.9	Konkurrens	79
6.10	Post-Sale service	80
6.11	Sammanställning av studerade intäktsdrivares karaktäristiska och relation till intäkter	81
7	Slutsatser	83
7.1	Fortsatt forskning	85
8	Källförteckning.....	86
8.1	Facklitteratur	86
8.2	Föreläsninganteckning	86
8.3	Internet.....	86
8.4	Intervjuer	87
8.5	Rapporter.....	87
8.6	Tidskrifter	87
8.7	Vetenskapliga artiklar	87

Bilaga 1 - Företagspresentationer

Bilaga 2 - Frågeguide inför intervjuer med Telecomföretagen

Figurförteckning

Figur 2:1 Intäktsdrivarens positiva respektive negativa påverkan på intäkter	9
Figur 2:2 Intäktsdrivarens påverkan på intäkter vid linjär, kurvlinjär samt stegfunktionell relation	9
Figur 2:3 Additiv respektive interaktiv effekt av intäktsdrivaren på intäkterna	10
Figur 2:4 Ordinal samt disordinal interaktiv effekt på intäkterna orsakade av intäktsdrivaren i kombination med en annan variabel.....	10
Figur 2:5 Direkt effekt på intäkter respektive indirekt effekt på intäkter via en annan intäktsdrivare	10
Figur 2:6 Förhållande mellan intäktsdrivare och intäkter kännetecknat av unidirekt causality samt bidirectional causality	11
Figur 2:7 Förhållanden kännetecknat av bidirectional causality med cyclical resursive samt reciprocal nonrecursive	11
Figur 2:8 Intäktsdrivarens påverkan på intäkterna simultant samt med viss ledtid	11
Figur 2:9 Utvalda intäktsdrivare i förhållande till intäkter	14
Figur 3:1 Uppsatsens tillvägagångssätt	25
Figur 4:1 Påverkan på intäktsdrivaren Kundtillfredsställelse i relation till intäkter avseende kundgruppen konsumenter	34
Figur 4:2 Påverkan på intäktsdrivaren Kundtillfredsställelse i relation till intäkter avseende kundgruppen företagskunderv	36
Figur 4:3 Påverkan på intäktsdrivaren Kundlojalitet i relation till intäkter avseende kundgruppen konsumenter.....	37
Figur 4:4 Påverkan på intäktsdrivaren Kundlojalitet i relation till intäkter avseende kundgruppen företag	38
Figur 4:5 Påverkan på intäktsdrivaren Varumärke i relation till intäkter avseende kundgruppen konsumenter .	40
Figur 4:6 Påverkan på intäktsdrivaren Varumärke i relation till intäkter avseende kundgruppen företag	41
Figur 4:7 Påverkan på intäktsdrivaren Introduktion av nya produkter och tjänster i relation till intäkter avseende konsumentkunder	42
Figur 4:8 Påverkan på intäktsdrivaren Introduktion av nya produkter och tjänster i relation till intäkter avseende kundgruppen företag	43
Figur 4:9 Påverkan på intäktsdrivaren Medarbetartillfredsställelse i relation till intäkter avseende kundgruppen konsumenter	45
Figur 4:10 Påverkan på intäktsdrivaren Medarbetartillfredsställelse i relation till intäkter avseende kundgruppen företag.....	46
Figur 4:11 Påverkan på intäktsdrivaren Medarbetarkomptens i relation till intäkter avseende kundgruppen konsumenter	47
Figur 4:12 Påverkan på intäktsdrivaren Medarbetarkompens i relation till intäkter avseende kundgruppen företag.....	47
Figur 4:13 Påverkan på intäktsdrivaren Medarbetarinitiativ i relation till intäkter avseende kundgruppen konsumenter	48
Figur 4:14 Påverkan på intäktsdrivaren Medarbetarinitiativ i relation till intäkter avseende kundgruppen företag	49
Figur 4:15 Påverkan på intäktsdrivaren Pris i relation till intäkter avseende kundgruppen konsument.....	51
Figur 4:16 Påverkan på intäktsdrivaren Pris i relation till intäkter avseende kundgruppen företag.....	52
Figur 4:17 Påverkan på intäktsdrivaren Konkurrens i relation till intäkter avseende konsumentmarknaden	54
Figur 4:18 Påverkan på intäktsdrivaren Konkurrens i relation till intäkter avseende kundgruppen företag	55
Figur 4:19 Påverkan på intäktsdrivaren Post-Sale service i relation till intäkter avseende kundgruppen konsument.....	56
Figur 4:20 Påverkan på intäktsdrivaren Post-Sale service i relation till intäkter avseende kundgruppen företag	57
Figur 5:1 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren kundtillfredsställelse inom kundgruppen konsumenter ...	58
Figur 5:2 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren kundtillfredsställelse inom kundgruppen företag	59
Figur 5:3 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren kundlojalitet inom kundgruppen konsumenter	60
Figur 5:4 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren kundlojalitet inom kundgruppen företag	60
Figur 5:5 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren varumärke inom kundgruppen konsumenter	61

Figur 5:6 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren varumärke inom kundgruppen företag	61
Figur 5:7 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren introduktion av nya produkter & tjänster inom kundgruppen konsumenter	62
Figur 5:8 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren introduktion av nya produkter & tjänster inom kundgruppen företag	62
Figur 5:9 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse inom kundgruppen konsumenter	63
Figur 5:10 Resultat av studier kring intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse inom kundgruppen företag	64
Figur 5:11 Resultat av studier kring intäktsdrivaren medarbetarkompetens inom kundgruppen konsumenter ..	64
Figur 5:12 Resultat av studier kring intäktsdrivaren medarbetarkompetens inom kundgruppen företag	65
Figur 5:13 Resultat av studier kring intäktsdrivaren medarbetarinitiativ inom kundgruppen konsument	65
Figur 5:14 Resultat av studier kring intäktsdrivaren medarbetarinitiativ inom kundgruppen företag	66
Figur 5:15 Resultat av studier kring intäktsdrivaren pris inom kundgruppen konsument	67
Figur 5:16 Resultat av studier kring intäktsdrivaren pris inom kundgruppen företag	68
Figur 5:17 Resultat av studier kring intäktsdrivaren konkurrens inom kundgruppen konsument	68
Figur 5:18 Resultat av studier kring intäktsdrivaren konkurrens inom kundgruppen företag	69
Figur 5:19 Resultat av studier kring intäktsdrivaren Post-Sale service inom kundgruppen konsument	69
Figur 5:20 Resultat av studier kring intäktsdrivaren Post-Sale service inom kundgruppen företag	70
Figur 5:21 Sammanställning av relationer mellan identifierade drivare samt dess relation till intäkterna inom kundgruppen konsument.....	71
Figur 5:22 Sammanställning av relationer mellan identifierade drivare samt dess relation till intäkterna inom kundgruppen företag	72

Tabellförteckning

Tabell 2:1 Identifierade intäktsdrivares karaktäristika och relation till intäkter.....	13
Tabell 2:2 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren kundtillfredsställelse och intäkter	16
Tabell 2:3 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren kundlojalitet och intäkter	18
Tabell 2:4 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren varumärke och intäkter	18
Tabell 2:5 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren introduktion av nya produkter och tjänster och intäkter	19
Tabell 2:6 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse och intäkter 20	
Tabell 2:7 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse och intäkter 21	
Tabell 2:8 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren medarbetarinitiativ och intäkter	21
Tabell 2:9 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren pris och intäkter.....	22
Tabell 2:10 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren konkurrens och intäkter.....	23
Tabell 2:11 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren Post-Sale service och intäkter.....	24
Tabell 3:1 Sammanställning av de intervjuer som ligger till grund för denna uppsats	30
Tabell 6:1 Identifierade intäktsdrivares karaktäristika och relation till intäkter avseende kundgruppen konsument.....	81
Tabell 6:2 Identifierade intäktsdrivares karaktäristika och relation till intäkter avseende kundgruppen företag 82	

1 Inledning

I detta inledande kapitel ges en bakgrundsbeskrivning av det valda ämnet samt en diskussion kring den svenska mobila telecombranschen som är föremål för denna studie. De ovanstående delarna mynnar ut i en problemformulering och ett mer konkretiserat syfte. Kapitlet avslutas med en kort beskrivning av de avgränsningar som vidtagits samt presentation av fortsatt disposition.

1.1 Bakgrund

Intäkter och intäktsdrivare inom ekonomistyrningsområdet har de senaste åren uppmärksammats i samband med att större fokus har riktats mot kunderna och deras behov. Förståelse av hur kundvärde skapas samt de aktiviteter som bidrar till detta värde har kommit att bli en av hörnstenarna till att skapa lönsamhet.¹

Intäkter har efter hand fått allt större uppmärksamhet inom ekonomistyrningen sedan Jeffery F. Shields och Michael D. Shields presenterade sina forskningsresultat genom bidraget *Revenue Drivers*. Författarna menar i sin artikel att de två senaste decenniernas fokus kring drivare av värde och lönsamhet i företaget inte gett intäktsidan den uppmärksamhet som förtjänats till förmån för kostnadsanalys då intäkter historiskt sett betraktats som föremål för marknadssidan snarare än ekonomistyrningen. Intäktsdrivare beskrivs av Shields & Shields som en variabel med påverkan på intäkter genom att förhållandet mellan de båda kännetecknas av olika karaktäristika. Författarna presenterar i sin artikel en mängd såväl kvalitativa som kvantitativa bevis för existerande relationer mellan olika variabler som kan betraktas som intäktsdrivare och intäkter.²

En av de forskare som bidragit till studierna kring kundbehov och kundvärde är C. J. McNair med sin framställning av *Value Creation Model* som grundas i antagandet att kunden är villig att betala för att erhålla en viss mängd nytta och tillfredsställa behov snarare än att endast köpa en befintlig produkt. VCM-modellen relaterar sedan kostnaden för att leverera denna mängd nytta till det kundvärde som skapas. Genom denna beräkning kan företaget göra en avvägning kring vilka aktiviteter som det skall riktas fokus mot. Utgångspunkten är dock att värde skapas för kunden och att företaget möter de nuvarande marknadsbehoven för att skapa intäkter och därmed lönsamhet.³

Flertalet verktyg och modeller har under de senaste tio åren utvecklats för att driva värde, vilka enligt Shields & Shields ofta gett en förenklad och bristfällig bild av vinstsammanhanget. De både författarna menar dock att

¹ McNair et al (2001)

² Shields & Shields (2005)

³ McNair et al (2001)

flera av modellerna som utvecklats för att mäta och på annat vis analysera kostnader även kan användas för intäktsanalys och identifiering av intäktsdrivare. Såväl *ABC-kalkylering* som *Strategisk kostnadsanalys* kan trots markant kostnadsfokus visa på intäktsdrivarrelationer.

Under 1990-talet introducerades ABC-kalkylering vilket syftade till att mäta utbud och konsumtion av företagets gemensamma samkostnader genom att identifiera drivare av aktivitetskostnaden. Nyare forskning i samband med ABC-kalkylering har nu inriktats mot hur intäkter kan identifieras och drivas på samma sätt som kostnader historiskt sett studerats.⁴ Ittner et al har exempelvis visat hur ABC-modellen kan användas för att förklara och analysera hur vissa aktiviteter påverkar intäktsmassan och därför kan betraktas som intäktsdrivare.⁵

Shilds & Shields visar också i sin artikel att Strategisk Kostnadsanalys även kan användas som verktyg för att identifiera intäktsdrivare och förklara sambandet mellan dessa och ett företags intäktsmassa. Strategisk kostnadsanalys har i sin grundligaste form använts för att visa på hur en organisations konkurrensfördelar påverkas av strategiska och strukturella kostnadsdrivare.⁶ Shank & Govindarajan analyserade 1989 i denna modell, de av Michael E Porter tolv variabler som han kom att benämna som kostnadsdrivare, vilka har fått mycket uppmärksamhet. Flera studier har under senare tid visat på att de variabler som Porter beskrev som kostnadsdrivare också kan betraktas som intäktsdrivare då flertalet av dessa bidrar till att skapa differentiering i företaget och skapar därmed konkurrensfördelar vilket på sikt driver intäkter.⁷

Även verktyg som *Balanserade Styrkort* och *Icke-Finansiella Prestationsmått* betraktas av Shields & Shields som ramverk för analys av intäktsdrivare. Kaplan & Norton har kunnat visa på att den hierarkistruktur som genomsyrar modellen bidrar till att driva intäkter från en nivå till nästa. Flera forskare har dessutom använt modellen för att presentera bevis för intäktsdrivare och dess relation till intäkter.⁸ Shields & Shields identifierar också flertalet icke-finansiella prestationsmått som intäktsdrivare då dessa genom studier visat sig mer tillförlitliga för att förutspå intäktsflöden än flera finansiella mått.⁹

Forskarna ovan framhåller att strukturella studier av relationer mellan intäktsdrivare och intäkter idag är få och att fler empiriska studier av sambanden mellan olika variabler kan bidra till att skapa en bred teoretisk bas för intäktsdrivarrelationer. En större förståelse för intäktsdrivarbegreppet men även för relationen mellan kostnader och kostnadsdrivare skulle då kunna utveckla ovanstående modeller samt ge lönsamhet- och vinstdrivare en mer komplett innebörd.¹⁰

⁴ Shields & Shields (2005)

⁵ Ittner et al (1997)

⁶ Shank & Govindarajan (1989)

⁷ Shields & Shields (2005)

⁸ Kaplan & Norton (2001)

⁹ Shields & Shields (2005)

¹⁰ Ibid



1.2 Problemdiskussion

Behovet av att uppnå tillfredsställande lönsamhet är viktigt för överlevnad i alla branscher och på flera marknader upplever företagen idag att kostnadsfokus och produktivitetsoökningar inte skapar det resultat som önskas. I relation till den diskussion som förts ovan, skapas behov inom många verksamhetsområden att rikta sin uppmärksamhet mot intäkter och intäktsdrivare snarare än kostnadsanalys då besparingar och effektivisering inte skapar tillräckliga förutsättningar för lönsamhetsförbättring.¹¹

En av de branscher som upplever just en sådan utveckling är den svenska mobila telecombranschen där priserna och tillhörande marginaler pressats till botten och fokus måste riktas mot intäkter och drivare av dessa för att skapa lönsamhet i företagen.¹² Kostnadsorientering har varit föremål för ekonomistyrarnas fokus under många år men kommit att omvärderas till följd av en allt hårdare konkurrens där besparingar och effektiviseringar nått ett övre tak och inte längre bidrar nämnvärt till att skapa lönsamhet. Fokus måste istället riktas mot intäktsdrivande och volymökningar. Den problematik som finns förenad med att skapa intäkter för operatörerna i den aktuella branschen kan dock hänvisas till tre olika områden som diskuteras nedan.¹³

Samtalstaxor och Samtrafikavgifter

Mellan åren 2003 och 2006 sjönk priserna för mobiltelefoni markant som ett resultat av att operatörerna pressade sina priser, där det lägsta priset för nytecknande av abonnemang sjönk med 61 procent. Sedan 2006 har prisutvecklingen dock stabiliserats och rört sig mycket lite vilket kan ses som en konsekvens av att samtalstaxorna allt mer börjar närma sig den för fast telefoni.¹⁴ Då sedvanliga mobilsamtal kan betraktas som operatörernas kärnprodukt och därmed viktigaste intäktskälla, har de senaste årens prisras inte bara orsakat en minskande intäktsmassa hos operatörerna utan också skapat närmast obefintliga marginaler som går mot en negativ utveckling. Att skapa och identifiera intäktsdrivande komponenter är högst relevant i sammanhanget då kostnaden för ett mobilsamtal idag liksom intäkterna är så pass pressade.

Användandet av mobiltelefoni ökar dock fortfarande stabilt konstaterar Post- och Telestyrelsen (PTS) tillsammans med Statistiska Centralbyrån (SCB) men operatörernas intäkt per mobilkund är relativt konstant och visar endast på en marginell ökning. För att bibehålla och höja lönsamheten för operatörerna avseende mobilsamtal krävs därför stora volymer för att skapa samma intäktsmassa som innan 2003 års prisras inleddes. Även intäkterna från abonnemangavgifterna har minskat successivt de senaste åren, vilket även här har stora effekter på intäktsmassan och ställer krav på större volymer.¹⁵

En annan viktig del av de fallande priserna mot slutkunderna är de genom åren pressade samtrafikavgifterna. Dessa avgifter uppstår då en operatör trafikerar en annan operatörs nät vilket sker då två abonnenter samtalar

¹¹ Hüttner & Hester (1996)

¹² PTS (2007)

¹³ Hüttner & Hester (1996)

¹⁴ PTS (2007)

¹⁵ Ibid

och inte är kunder hos samma operatör.¹⁶ Avgiften regleras av PTS som till en början endast ställde krav på att Telia Sonera skulle kostnadsanpassa de avgifter som togs ut av övriga operatörer eftersom PTS menade att företaget utnyttjande sin dominerande ställning. Övriga operatörer blev senare även de ålagda att kostnadsanpassa avgiften som under de senaste åren har sjunkit med över 70 procent. Genom att samtrafikavgiften sänkts kraftigt till förmån för slutkunderna har en stor del av operatörernas intäkter gått förlorade. Diskussionen kring samtrafikavgifterna har varit en het fråga genom åren och är fortfarande högst aktuell då priset för telefoni idag är så lågt att dessa avgifter kommit att utgöra en betydande del av intäktsmassan.¹⁷

Betydelse av nya tjänster och applikationer

Då intäkterna från den sedvanliga telefonin och i viss mån även SMS-trafiken minskat i omfattning de senaste åren har behovet blivit allt starkare att öka intäkterna från annat håll. Tjänster, applikationer och produkter utöver samtal och SMS har kommit att i allt större utsträckning utgöra basen för intäkterna. Exempelvis har MMS-trafik och Videosamtal blivit allt viktigare för att skapa intäkter och lönsamhet hos operatörerna då dessa tjänster ännu inte nått full mognad med avtagande prisbild som direkt konsekvens.

I skrivandets stund är nu ett nytt mobilt, digitalt nät under uppbyggnad vilket kommer att skapa helt nya möjligheter för dagens operatörer att bedriva verksamhet då detta kan täcka upp betydligt större geografiska områden än något av dagens mobilsystem. Framförallt framhålls det nya nätet som lukrativt för dagens operatörer då flera nya tjänster blir tillgängliga i mobiltelefonerna såsom möjlighet att använda mobiltelefonen som bredbandsmodem, navigering, spel och många multimediafunktioner. Nätet beräknas vara i drift och fullständigt utbyggt under 2008.¹⁸

Då priserna på den sedvanliga telefonin allt mer börjar närma sig noll, vilket skapar nästintill obefintliga marginaler, tillsammans med det bortfall av intäkter flera av operatörerna upplever i samband med att samtrafikavgifterna idag kostnadsbaserats, blir intäkter från nya funktioner och tjänster allt viktigare för att bibehålla intäktsmassan och skapa tillväxt i företagen.

Reglerad konkurrens och samverkan

Tekniken för att tillhandahålla de nya tjänster och applikationer som skapas på telecommarknaden blir allt mer avancerad och komplex vilket i många fall innebär att operatörerna inte kan tillhandahålla alla tjänster själva utan måste köpa tjänster utanför företaget. Partnerskap och fusioner regleras dock av såväl PTS som Konkurrensverket (KKV) varför endast tillfälliga samarbeten i många fall blir möjliga då den rådande oligopolstrukturen i branschen inte tillåter samgående av operatörerna.

¹⁶ PTS, KOV, KKV (2001)

¹⁷ Ibid

¹⁸ Ny Teknik (2004)

Samverkan med företag utanför operatörarenan såsom exempelvis multimedieföretag har blivit allt vanligare för att kunna tillhandahålla nya tjänster och applikationer inom områden där operatörerna själva saknar kompetens. Denna typ av samverkan sker vanligtvis genom olika avtal med stora internationella leverantörer såsom exempelvis *Walt Disney Company* där operatören har liten förhandlingskraft. Intäkterna från tjänster där samverkan krävs för tillhandahållandet blir därför relativt små i förhållande till tjänster som operatören kan distribuera själva och stora volymer krävs därför för att skapa en betydande intäktsbas.¹⁹

Kostnaderna för uppbyggnad av nya nät och infrastrukturer är stora men nödvändiga för att få tillgång till sådan teknik som möjliggör nya tjänster och applikationer och som av diskussionen ovan framgår är nya tjänster och produkter idag av stor betydelse för att skapa intäkter. Interorganisatoriska samarbeten hade i de fall dessa varit möjliga kunnat ses som en väg för att begränsa kostnaderna och skapa förbättrad lönsamhet. Det är dock endast ett fåtal samverkanförhållanden som godkänts av PTS och KKV vilket lämnar litet utrymme för sådana integrationer.

1.3 Problemformulering

Den bakgrundsbeskrivning som ovan givits läsaren baserad på framförda teorier av framförallt Shields & Shields samt den förda diskussion kring den svenska mobila telecombranschen och de problem kring inbringande av intäkter som finns på denna marknad har resulterat i följande frågeställning:

- Hur uppfattas relationen mellan intäkter och de variabler som driver dessa inom den svenska mobila telecombranschen?

1.4 Syfte

Det huvudsakliga syftet i denna studie är att med Shields & Shields ovan beskrivna modell som utgångspunkt belysa vilka variabler som utgör de främsta källorna till intäkter. Rapporten syftar också till att undersöka rådande förhållanden och relationer mellan intäkter och de variabler som driver dem. Undersökningen skall ske utifrån studier av de både kundgrupperna företag och konsument för att visa på såväl skillnader som likheter inom dessa heterogena grupper.

1.5 Avgränsningar

I denna studie har endast mobila tjänster undersökts, vilket innebär att vi valt att helt bortse från Internettrafik samt fast telefoni. Då dessa områden nämns har det varit nödvändigt för att ge läsaren ett sammanhang i det resonemang som förts.

¹⁹ Företag B, Marknadsavdelning

Telecombranschen med inriktning på mobiltelefoni kan ses som delad mellan telefontillverkare och operatörer och vi har i denna studie valt att endast undersöka de dominerande operatörerna i branschen och bortser helt från mobiltelefontillverkarna.

Endast den svenska marknaden åsyftas i denna studie då vi avgränsat oss från den internationella marknaden även om samtliga undersökta operatörer bedriver verksamhet i nationer utanför Sveriges gränser.

1.6 Disposition

En kort genomgång av studien fortsatta disposition ges läsaren i detta avsnitt.

Kapitel 2 – Teoretisk Referensram

Detta kapitel syftar till att ge läsaren en kort överblick av den forskning och de teorier som finns inom det aktuella området och vara behjälplig för att enkelt kunna följa med på den logiska resa som denna uppsats representerar. I kapitlet beskrivs inledande intäktsdrivarnas olika karaktäristika och relation till intäkter på ett generellt plan. Detta följs av ett avsnitt där de specifika intäktsdrivare studien behandlar beskrivs mer ingående och tidigare forskning kring dessa presenteras.

Kapitel 3 – Metod

I metodkapitlet förs en diskussion kring den metodik och de tillvägagångssätt som använts för att genomföra studien. Läsaren ges i detta kapitel en bild av de vägval och urval som gjorts samt datainsamlingstekniker som använts för att nå önskat resultat. Kapitlet avslutas med ett kort resonemang kring studiens trovärdighet och generaliserbarhet.

Kapitel 4 - Empiri

Den empiriska delen av rapporten innehar en struktur uppdelad på de för studien tio utvalda intäktsdrivarna då fokus skall riktas mot dessa. Varje intäktsdrivare beskrivs sedan utifrån först ett konsumentperspektiv och sedan ett företagsperspektiv för att på ett logiskt sätt visa på skillnader respektive likheter mellan dessa båda kundgrupper. Materialet ges dessutom utifrån ett såväl marknadsperspektiv som ett ekonomistyrningsperspektiv genom att den empiriska framställningen delas mellan respondenter från marknadsavdelning och controllers.

Kapitel 5 – Resultat

Läsaren får i detta kapitel en sammanställning av det empiriska resultat som studien mynnat ut i, resultatet är används sedan som underlag till den kommande analysen.



Kapitel 6 – Analys

I detta kapitel sammanställs den analys studiens slutsatser vilar på. Analysen utgår från den teoretiska referensram som ligger till grund för rapporten, vilken sammankopplas med den empiriska undersökningen.

Kapitel 7 – Slutsatser

Det avslutande kapitlet innehåller slutsatser i form av egna reflektioner över arbetet och ämnet som stort. Kapitlet avslutas med ett avsnitt innehållande förslag på vidare forskning inom ramen för ämnet.

Bilagor

I bilagsdelen finner läsaren intervjumallar och samt en kort beskrivning av de företag som deltar i studien. Bilagorna syftar till att komplettera de ordinarie kapitlen i rapporten med relevant data.



2 Teoretisk referensram

Detta andra kapitel inleds med att presentera de olika karaktäristika och relationer till intäkter som kännetecknar intäktsdrivare. Avsnittet efterföljs av en genomgång av de olika intäktsdrivare som identifierats av Shields & Shields. De intäktsdrivare som presenteras utgör också underlag för det urval av intäktsdrivare som studeras i denna rapport. Kapitlet avslutas med en fördjupning i de tio studerade intäktsdrivarna för att ge läsaren en större förståelse för de forskningsresultat och bevis som tidigare presenterats.

2.1 Intäktsdrivarens karaktäristika och relation till intäkter

Shields & Shields beskriver relationen mellan intäktsdrivare och intäkter med hjälp av åtta karaktäristika vilka är följande: *Level of Analysis, Sign, Linearity, Additivity, Directness, Directionality, Timing* samt *Duration*. Samtliga karaktäristika beskrivs mer ingående nedan tillsammans med beskrivande figurer för att ge läsaren en bild av sammanhangen.

Level of Analysis

Analysnivån beskriver på vilket plan som variationen och påverkan på intäkterna sker. De fyra nivåer som analysen kan omsluta betecknas som kundnivå, produktnivå, organisationsnivå samt branschnivå. Den analysnivå som väljs för studien av intäktspåverkan baseras på huruvida intäkterna varierar mellan olika kundsegment, produkter, mellan företag eller mellan olika branscher. De studier som genomförts inom ämnet intäktsdrivare har främst bedrivits på organisationsnivå medan lite forskning skett på kund- och produktnivå där ett fåtal intäktsdrivare identifierats. Knappast några studier har genomförts på branschnivå. Detta kan dock relateras till de svårigheter som finns förenade med att finna signifikant information utanför företagets väggar, varför fokus har legat på organisationsnivå.²⁰

Sign

Den påverkan en intäktsdrivare har på företagets intäkter är inte alltid positiv då värdeinverkan även kan ha en negativ effekt på intäktsnivån.²¹ Relationen mellan intäktsdrivaren (RD) och intäkterna (R) illustreras grafiskt nedan i Figur 2:1 där plus- respektive minustecken symboliserar intäktsdrivarens positiva respektive negativa inverkan.

²⁰ Shields & Shields (2005)

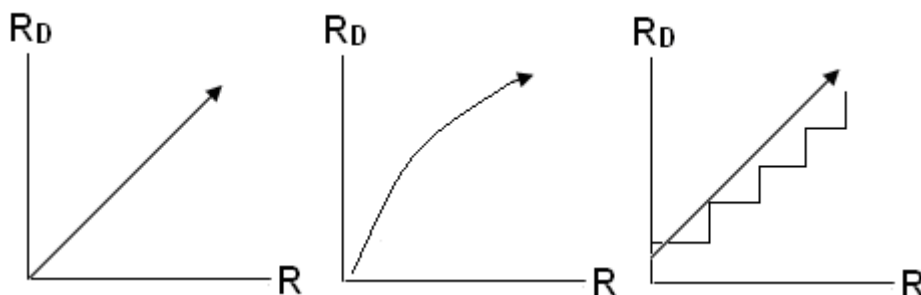
²¹ Ibid

$$\begin{array}{l}
 R_D \xrightarrow{+} R \\
 R_D \xrightarrow{-} R
 \end{array}$$

Figur 2:1 Intäktsdrivarens positiva respektive negativa påverkan på intäkter²²

Linearity

Effekten intäktsdrivaren har på intäkterna kan vara linjär, det vill säga att värdeökningen eller värdeminskningen är konstant över alla värden. Inverkan kan också vara kurvlinjär, vilket innebär att värdeökningen respektive minskningen ökar eller minskar mer än linjärt över de olika värdena. En intäktsdrivare kan dessutom ha karaktären av att vara stegfunktionell, vilket då innebär att värdeökningen eller värdeminskningen varierar linjärt över ett intervall av värden för att sedan dramatiskt öka respektive minska och istället variera linjärt inom ett nytt intervall.²³ De tre olika förhållandena redovisas nedan i Figur 2:2 där intäktsdrivarens (RD) inverkan på intäkterna (R) skiljer sig åt beroende på graden av linjär effekt.



Figur 2:2 Intäktsdrivarens påverkan på intäkter vid linjär, kurvlinjär samt stegfunktionell relation²⁴

Additivity

En intäktsdrivare kan antingen ha en additiv eller en interaktiv effekt på företagets intäkter. Additiv effekt innebär således att effekten intäktsdrivaren har på intäkterna inte påverkas av värdet på någon annan variabel. Effekten är därmed konstant över alla värden. Interaktiv effekt innebär å andra sidan att effekten intäktsdrivaren har på intäkterna är beroende av en annan variabel. Då effekten en intäktsdrivare har på intäkterna kan betecknas som interaktiv, kan relationen antingen vara *ordinal* vilket innebär att drivarens positiva eller negativa inverkan på intäkterna är konstant men storleken på effekten är beroende av en annan variabel. Relationen kan också vara *disordinal*, då både positiv respektive negativ inverkan samt storleken på

²² Egen figur, baserad på Shields & Shields (2005) samt föreläsninganteckning, ht 2007

²³ Shields & Shields (2005)

²⁴ Egen figur, baserad på Shields & Shields (2005) samt föreläsninganteckning, ht 2007

densamma är beroende av en utomstående variabel.²⁵ I Figur 2:3 nedan ges läsaren en illustration på additiv respektive interaktivt förhållande mellan intäktsdrivaren (RD) och intäkterna (R). I sambandet representerar X en variabel som påverkar effekten på intäkterna. I Figur 2:4 visas ett exempel på ordinal effekt på intäkterna där plustecknet symboliserar det faktum att intäktsdrivaren fastställer tecknet på effekten som sker och den streckade linjen representerar det faktum att storleken på effekten påverkas av variabeln X. Disordinal effekt visas intill där de både plustecknen symboliserar att variabeln X förutom storleken på effekterna också påverkar huruvida effekten på intäkterna är negativ eller positiv.



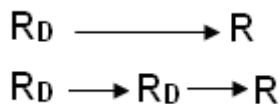
Figur 2:3 Additiv respektive interaktiv effekt av intäktsdrivaren på intäkterna²⁶



Figur 2:4 Ordinal samt disordinal interaktiv effekt på intäkterna orsakade av intäktsdrivaren i kombination med en annan variabel.²⁷

Directness

Intäktsdrivare kan ha såväl direkt som indirekt effekt på företagets intäkter. Genom att en intäktsdrivare har indirekt effekt på intäkterna påverkar denna en annan intäktsdrivare som i sin tur har en direkt påverkan på intäkterna.²⁸ Figuren nedan visar på både direkt effekt av intäktsdrivaren (RD) på företagets intäkter (R) samt indirekt effekt där intäktsdrivaren påverkar en annan intäktsdrivare (RD).



Figur 2:5 Direkt effekt på intäkter respektive indirekt effekt på intäkter via en annan intäktsdrivare²⁹

Directionality

²⁵ Shields & Shields (2005)

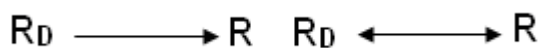
²⁶ Egen figur, baserad på Shields & Shields (2005) samt föreläsninganteckning, ht 2007

²⁷ Ibid

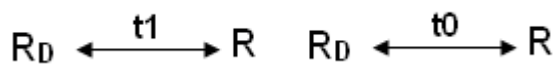
²⁸ Shields & Shields (2005)

²⁹ Egen figur, baserad på Shields & Shields (2005) samt föreläsninganteckning, ht 2007

Relationen mellan intäktsdrivare och intäkterna kan beskrivas med hjälp av *unidirectional causality*, vilket innebär att intäktsdrivaren har inverkan på intäkterna men intäkterna har å andra sidan ingen påverkan på drivaren. Förhållandet kan därför ses som ensidig påverkan. Relationen kan dock även karaktäriseras av *bidirectional causality*, vilket i motsats till ovanstående innebär att både intäktsdrivaren och intäkterna har inbördes påverkan på varandra. I det senare fallet kan relationen ta form av ett *cyclical recursive* förhållande baserat på att det existerar ett tidsintervall mellan förändring i den ena variabeln och den tillhörande förändringen i den andra. Motsatsen består av *reciprocal nonrecursive* förhållande där påverkan och förändring sker samtidigt alternativt att tidsintervallet är så kort att det inte går att identifiera.³⁰ nedan visas i Figur 2:6 de båda enkelriktade samt dubbelriktade relationerna mellan intäktsdrivare (RD) och intäkter (R), medan Figur 2:7 visar de två formerna av dubbelriktade effekter. I den första figuren nedan symboliserar termen t1 att det existerar ett tidsintervall i påverkansförhållandet, medan i den andra figuren visar t0 att påverkan mellan intäktsdrivaren (RD) och Intäkterna (R) sker nästintill simultant.



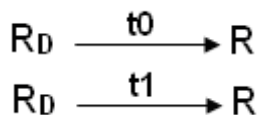
Figur 2:6 Förhållande mellan intäktsdrivare och intäkter kännetecknat av unidirekt causality samt bidirectional causality³¹



Figur 2:7 Förhållanden kännetecknat av bidirectional causality med cyclical recursive samt reciprocal nonrecursive³²

Timing

Den effekt en intäktsdrivare har på intäkterna kan antingen ske simultant eller åtminstone inom samma mät- eller rapporteringsperiod eller så kan effekten uppenbara sig först efter en viss ledtid.³³ Figur 2:8 visar på ovanstående resonemang där t0 återigen visar på en omedelbar effekt medan t1 visar att effekten sker med viss fördröjning.



Figur 2:8 Intäktsdrivarens påverkan på intäkterna simultant samt med viss ledtid

Duration

³⁰ Shields & Shields (2005)

³¹ Egen figur, baserad på Shields & Shields (2005) samt föreläsninganteckning, ht 2007

³² Ibid

³³ Shields & Shields (2005)

Effekten intäktsdrivaren har på företagets intäkter kan vara relativt långvariga eller bara vara höst tillfälliga vilket är beroende av karaktären på förhållandet.³⁴

2.2 Identifierade intäktsdrivare

Shields & Shields presenterade i sin artikel 2005 bevis för existensen av 25 intäktsdrivare vilka redovisas med hänsyn till karaktäristiska och relation till intäkter i Tabell 2:1 nedan, indelade på analysnivåerna kundnivå, produktnivå samt organisationsnivå. De av Shields & Shields identifierade intäktsdrivarna kan därmed ses som det urval som finns tillgängligt för studier av ämnet.

Forskarna uppger att inga intäktsdrivare har kunnat identifieras på branschnivå. Då studier har funnit bevis för olika karaktäristika för intäktsdrivarna samt olika samband mellan intäkter och drivare redovisas inom somliga kolumner flera bevis. Studier av intäktsdrivare har dock inte kunnat styrka bevis för effektens hållbarhet på intäkterna, vilket tidigare benämns som *duration*, varför denna variabel utesluts ur tabellen. Samtliga studier av relationer mellan drivare och intäkter har dessutom visat på en envägspåverkan (*directionality*), då intäkterna inte haft någon påverkan på drivaren, varför inte heller detta karaktäristika finns inkluderat i tabellen nedan.³⁵

	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Kundnivå					
Kundtillfredsställelse	Positiv	Linjär/ Kurvlinjär	Additiv	Direkt	Samtida/ 1-års ledtid

	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Produktnivå					
Produktbevarande aktiviteter	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Produktionsvolym	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida

	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Organisationsnivå					
Frekvens för antal fel	Negativ	Linjär	Additiv	Direkt	1-4 kvartals ledtid
Fysisk distans mellan initial och efterföljande kundkontakt	Negativ	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Företagets överlevnadskraft	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt/ Indirekt ¹	Samtida
Introduktioner av nya produkter och tjänster	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt ²	Samtida
Kapacitet	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Kapacitetsutnyttjande	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Konkurrens	Negativ	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Kundlojalitet	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt/ Indirekt ³	Samtida
Kundtillfredsställelse	Positiv	Linjär/ Kurvlinjär	Additiv	Direkt/ Indirekt ⁴	Samtida/ 1-års/ 1-2 kvartals ledtid

³⁴ Shields & Shields (2005)

³⁵ Ibid



	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Organisationsnivå fotrs.					
Leverans i rätt tid	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	1-års ledtid
Marknadsandel	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Medarbetarinitiativ	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt ⁵	Samtida
Medarbetarkompetens	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt ²	Samtida
Medarbetar-tillfredsställelse	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Operationell målsättning	Negativ	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Post-Sale service	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt ¹	Samtida
Produktkvalitet	Negativ	Linjär	Additiv	Indirekt ¹	Samtida
Pris	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Skalekonomi	Positiv	Kurvlinjär	Additiv	Direkt	Samtida
Tillväxt av Internettrafik	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Varumärke	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt ¹	Samtida
Volym x strategisk informationsteknologi	Positiv	Linjär	Ordinal interaktion	Direkt	Samtida

¹Indirekt verkan genom intäktsdrivaren *kundlojalitet*

²Indirekt verkan genom intäktsdrivarna *kundtillfredsställelse* och *marknadsandel*

³Indirekt verkan genom intäktsdrivaren *produktpris*

⁴Indirekt verkan genom intäktsdrivaren *marknadsandel*

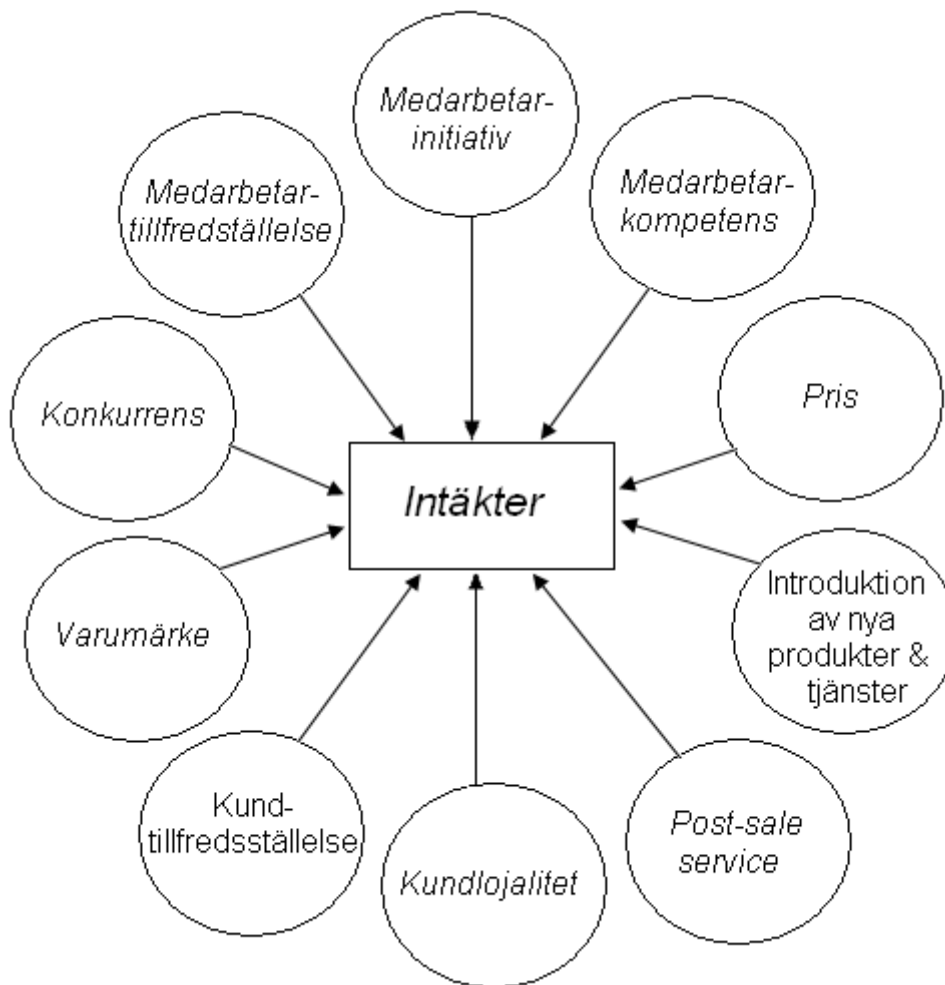
⁵Indirekt verkan genom intäktsdrivaren *kundtillfredsställelse*

Tabell 2:1 Identifierade intäktsdrivares karaktäristika och relation till intäkter³⁶

³⁶ Shields & Shields (2005)

2.3 Studerade Intäktsdrivare

De utvalda intäktsdrivare som denna studie syftar till att undersöka i förhållande till den aktuella branschen och relationen med intäkter introduceras för läsaren i Figur 2:9 där pilar symboliserar en relation mellan de utvalda variablerna och intäkter.



Figur 2:9 Utvalda intäktsdrivare i förhållande till intäkter

De ovan illustrerade intäktsdrivarna behandlas nedan var och en på ett djupare och mer detaljrikt plan än vad som framgår av tabellen ovan. Informationen med avseende på tidigare forskningsresultat syftar till att ge läsaren en djupare förståelse för de relationer som bevisats existera mellan intäkter och drivare av dessa.

2.3.1 Kundtillfredsställelse

Kuntillfredsställelse är ett mått på hur väl företagets produkter och erbjudanden väger upp till de förväntningar som kunderna har på dessa. Det är ett högst subjektivt mått som varierar från person till person vilket gör att det är svårt att förutse exempelvis en kampanjs effekter på den enskilde kunden. Vanligtvis talas det om tre nivåer av tillfredsställelse;

1. Företagets produkter och erbjudanden når inte upp till kundens förväntningar och lämnar kunden otillfredsställd
2. Företagets produkter och erbjudanden når upp till kundens förväntningar och denne blir tillfredsställd
3. Företagets produkter och erbjudanden överstiger kundens förväntningar vilket lämnar kunden mer än nöjd och företaget skapar på detta vis konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter.

Svårigheterna för det specifika företagen är att hitta en lagom nivå på erbjudandet. Om kunderna har för höga förväntningar kan företaget få svårt att leva upp till dessa, vilket lämnar kunden otillfredsställd och missnöjd samtidigt som för låga förväntningar gör det svårt att attrahera nya kunder.³⁷

I de studier Shields & Shields behandlar i sin artikel (se tabell 2.2) angående intäktsdrivaren kundtillfredsställelse samt dess påverkan på intäkterna pekar samtliga undersökningar på en positiv relation mellan de båda variablerna. Flertalet av studierna, exempelvis Banker et al och Behn & Riley har pekat på ett linjärt samband mellan kundtillfredsställelse och intäkter medan två av studierna pekar på en kurvlinjär relation. Även om det visats vara vanligast med en samtida påverkan av tillfredsställelse inom kundbasen på intäkterna kan det i vissa fall dröja upp till tre år innan effekten blir synlig. Kundtillfredsställelse som intäktsdrivare samverkar enligt majoriteten av de studier Shields & Shields tar upp inte med några andra variabler vilket kännetecknar ett additivt samband. Dikolli et al har i sin studie från 1999 dock identifierat en ordinal interaktion mellan de båda variablerna. De tidigare studierna pekar även på en direkt effekt på intäkterna, bortsett från en studie av Bryant et al som pekar på en indirekt påverkan via marknadsandelar.

Behn & Riley har i en studie av den amerikanska flygindustrin sett ett klart samband mellan den tillfredsställelse kunderna upplever samt företagets intäkter. En hög tillfredsställelsegrad definieras här som ett lågt antal klagomål från resenärerna. Forskarna har i sin studie kommit fram till ett antal icke finansiella variabler som påverkar intäkterna, varav kundtillfredsställelsen är en av de viktigaste.³⁸ I en tidigare studie av den amerikanska flygindustrin påvisas även sambandet mellan ökad kundservice och en högre kundtillfredsställelse vilket i sin tur leder till ökade intäkter för företaget.³⁹

I en studie utförd av Ittner & Larcker angående icke-finansiella måtts påverkan på företagets finansiella resultat inom fem olika branscher, varav den ena var telecombranschen, fann forskarna inom den senare ett starkt samband mellan en hög kundtillfredsställelse och intäkterna. Något samband mellan en procentuell ökning av kundtillfredsställelsen och dennes procentuella påverkan av intäkterna kunde dock inte påvisas. Forskarna fann även att kundtillfredsställelse kunde ha såväl linjär, stegfunktionell som kurvlinjär effekt på intäkterna, det senare eftersom kundtillfredsställelsens effekt på intäkterna avtar efter en viss nivå. Studien påvisade även att

³⁷ Kotler (2000)

³⁸ Behn och Riley (1999)

³⁹ Dresner & Xu (1995)

kundtillfredsställelse har en direkt effekt på intäkterna.⁴⁰ Andra undersökningar visar däremot på att kundtillfredsställelse har en indirekt effekt på intäkterna via intäktsdrivaren kundlojalitet. Genom en hög tillfredsställelsegrad ökar återköpsfrekvensen vilket i sin tur leder till ökade intäkter.⁴¹ Även om bevis existerar för att en hög kundtillfredsställelse ökar lojaliteten innebär det inte alltid att en tillfredsställd kund visar sig vara lojal.⁴²

Nedan, i Tabell 2:2 sammanställs de forskningsresultat som ovan presenterats med avseende på de karaktäristika som beskriver relationen mellan kundtillfredsställelse och intäkter.

Studie	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Banker, Konstans & Mashruwala (2000)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Banker & Mashruwala (2001)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Banker et al (2000)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	3 månaders ledtid
Behn & Riley (1999)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Dikolli, Kinney & Sedatole (1999)	Positiv	Linjär	Ordinal interaktion	Direkt	1 kvartals ledtid
Foster & Gupta (1999)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Ittner & Larckner (1998)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	1 års ledtid
Ittner & Larckner (1998)	Positiv	Kurvlinjär	Additiv	Direkt	1 års ledtid
Ittner & Larckner (1998)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	2 kvartals ledtid
Ittner & Larckner (1998)	Positiv	Kurvlinjär	Additiv	Direkt	1 års ledtid
Ittner & Larckner (1998)	Positiv	Steglinjär	X	X	X

Tabell 2:2 *Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren kundtillfredsställelse och intäkter*

2.3.2 Kundlojalitet

Generellt sett anses nya kunder vara mer kostsamma och på så sätt mindre lönsamma än de befintliga kunderna. Detta resonemang baseras på att en befintlig kund och lojal kund kostar mindre att underhålla samtidigt som denna ofta är mer frikostig.⁴³ Loyal kunder är därför av yttersta vikt för ett företags intäkter, framförallt inom mognare branscher där konkurrensen om kunderna är hård. De lojala kunderna tenderar att bli mer lönsamma över tiden då de koncentrerar sina köp och spenderar mer pengar, vilket leder till större volymer samtidigt som distributionskostnaderna sjunker. Loyal kunder är dessutom ofta beredda att betala ett högre pris för de produkter och tjänster som tillhandahålls än de nya kunderna är. Likaså bidrar den lojala kunden till marknadsföringen genom den så kallade "mouth-to-mouth" metoden.⁴⁴ Kundlojalitet kan ha såväl direkt som indirekt effekt på intäkterna. Effekterna är dock svåra att mäta och bevisa. De senaste årens forskning kring kundlojalitet och dess påverkan på intäkterna har, precis som i fallet med kundtillfredsställelse, visat på skiftande resultat vilket har lett till en viss osäkerhet om dess kraft som intäktsdrivare.

⁴⁰ Ittner & Larckner (1998)

⁴¹ Söderlund (1997)

⁴² Söderlund (2001); Hallowell (1996)

⁴³ Holmberg (2004)

⁴⁴ Mullins et al (2005)



Smith & Wright hävdar i sina två studier att det finns ett positivt och linjärt samband mellan intäktsdrivaren kundlojalitet och ett företags intäkter. Sambandet har dessutom en samtida verkan då effekten inträffar inom den aktuella mätperioden. Smith & Wrights båda studier visar på en additiv effekt vilket innebär att kundlojalitet inte påverkas av någon annan intäktsdrivare vad gäller dess påverkan av ett företags intäkter. Kundlojalitet kan dock enligt den ena studien indirekt påverka intäktsdrivaren pris för att i ett senare skede skapa påverkan på intäkterna, medan den andra studien hävdar att kundlojalitet har ett direkt samband med intäkter.⁴⁵

Banker et als studie av hotellbranschen från 2000 visade, precis som Smith & Wrights studie av persondatabranschen, på ett samband mellan återkommande (lojala) kunder och höga intäkter.⁴⁶ Smith & Wrights studie påvisade även en direkt, positiv relation mellan kundlojalitet och ett företags intäkter samt en indirekt relation mellan de två variablerna via variabeln pris. Högre kundlojalitet genererar högre intäkter, samtidigt som en högre kundlojalitet gör det möjligt att ta ut högre priser med bibehållen kundlojalitet då dessa kunder har en högre priselasticitet.⁴⁷ Något som även stöds av Andersson et als studie av den svenska bilindustrin från 1994. Studien påvisade ett samband mellan såväl kundtillfredsställelse som kundlojalitet och höga intäkter då dessa variabler bidrog till en reducerad priselasticitet samtidigt som den skapade barriärer mot konkurrerande företag.⁴⁸

Reicheld menade vidare i sin studie från 1993 att ett företag som kan erbjuda sina kunder ett överlägset värde skapar lojalitetsband, vilka medför att såväl intäkter som marknadsandelen ökar samtidigt som kostnaden för införskaffandet av nya kunder såväl som underhållet av de befintliga minskar.⁴⁹ Ovanstående studier motsades senare i Reinartz och Kumars studie av privat- såväl som företagskonsumenter från 2005. Forskarna ovan kunde inte finna några bevis för att lojala kunder varken var billigare att underhålla eller mindre priskänsliga än de nytillkomna kunderna.⁵⁰

Läsaren ges nedan i Tabell 2:3 en sammanfattande illustration av de ovan beskrivna sambanden mellan kundlojalitet och intäkter.

⁴⁵ Shields & Shields (1995)

⁴⁶ Banker et al, Smith & Wright

⁴⁷ Smith & Wright

⁴⁸ Andersson et al (1994)

⁴⁹ Reicheld (1993)

⁵⁰ Reinartz & Kumarts (2005)

Studie	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Smith & Wright (2004)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Smith & Wright (2004)	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt ¹	Samtida
Banker (2000)	Positiv	X	X	Direkt	X
Andersson et al (2000)	Positiv	X	X	Direkt	X
Reicheld (1993)	Positiv	X	X	Indirekt ²	X

¹Indirekt verkan genom intäktsdrivaren *pris*

²Indirekt verkan genom intäktsdrivaren *marknadsandel*

Tabell 2:3 *Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren kundlojalitet och intäkter*

2.3.3 Varumärke

Varumärket identifierar och differentierar de olika marknadsaktörernas produkter och tjänster från varandra. Sett från kundens synvinkel underlättare ett varumärke de val som görs i samband med ett köp då det bland annat förenklar informationsinsamlingen inför ett köp samtidigt som det bekräftar att det gjorda valet är det korrekta genom såväl kvalitet som det kan bidra med en eventuell statussymbol. För företagets del underlättar ett starkt varumärke marknadsföringen, lanseringen av nya produkter och tjänster samtidigt som märkestroga kunder ofta är beredda att betala ett högre pris.⁵¹

Smith & Wrights studie från 2004 visade att ett starkt varumärke har en positiv och linjär relation till intäkterna. Då resultatet visar sig inom den givna mätperioden har intäktsdrivaren varumärke en samtida effekt på intäkterna. Relationen påverkas inte av någon annan variabel enligt denna studie och är därför additiv. Resultat från studien visar dessutom på en indirekt påverkan av varumärke på intäktsdrivarna kundlojalitet och pris.⁵² Sambanden illustreras i tabell 2.4 nedan.

Studie	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Smith & Wright (2004)	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt ¹	Samtida

¹Indirekt verkan genom intäktsdrivaren kundlojalitet

Tabell 2:4 *Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren varumärke och intäkter*

2.3.4 Introduktion av nya produkter och tjänster

Vi har i denna uppsats valt att definiera de sedvanliga samtalen som mobiltelecombranschens kärnverksamhet. Detta innebär att vi valt att se övriga tjänster och applikationer som operatörerna erbjuder som nyare, sekundära tjänster och aktiviteter. Exempel på dessa är således MMS och underhållningsfunktioner i form av radio, musik och foton.

Bryant et als studie påvisar att intäktsdrivaren introduktion av nya produkter och tjänster har en positiv och linjär påverkan på intäkterna. Intäktsdrivaren påverkas inte av någon annan variabel och framställs därmed

⁵¹ Mullins et al (2005)

⁵² Shields & Shields (2005)

som additiv. Däremot har intäktsdrivaren i fråga en samtida, indirekta påverkan på intäkterna via intäktsdrivarna kundtillfredsställelse samt marknadsandel.⁵³

Ittner et als studie kring relationer mellan intäktsdrivare och intäkter från 1997 visar att aktiviteter som påverkar bredden på en produktlinje kan minska såväl som öka företagets intäkter beroende på om de nya produktvariationerna förstärker eller försvagar varumärkets betydelse, vilket visar på en indirekt påverkan på intäkterna.⁵⁴ De båda studierna sammansätts i Tabell 2:5.

Studie	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Bryant et al (2004)	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt ¹	Samtida
Ittner et al (1997)	Positiv	X	X	Indirekt ²	x

¹Indirekt verkan genom intäktsdrivaren kundtillfredsställelse och marknadsandel

²Indirekt verkan genom intäktsdrivaren varumärke

Tabell 2:5 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren introduktion av nya produkter och tjänster och intäkter

2.3.5 Medarbetartillfredsställelse

Banker et al beskriver medarbetarna som nyckelkomponenter som genom sin nära koppling till kunderna även har en stark påverkan på företagets intäkter. Genom nära relationer till kunderna influerar tillfredsställelse bland medarbetarna kundtillfredsställelsen men också personalomsättning som vidare i kedjan har en direkt påverkan på intäkter. Forskarna fann genom studier bevis för att medarbetartillfredsställelse kan ha en såväl direkt effekt på intäkter som indirekt påverkan via kundtillfredsställelse och personalomsättning.⁵⁵

Banker et al fann i undersökningen ovan att ett linjärt samband existerar mellan medarbetartillfredsställelse och intäktsnivå. De två variablerna beskrivs som positivt korrelerade och effekten medarbetartillfredsställelse har på intäkterna framgick vara direkt utan påverkan av någon annan variabel, vilket kännetecknar ett additivt samband. Inverkan på intäkterna beskrivs vidare som omedelbar utan någon fördröjande effekt.⁵⁶

Bryant et al presenterade efter studier under 2004 liksom Banker et al bevis för att medarbetartillfredsställelse tillsammans med nya produktintroduktioner har en indirekt inverkan på intäkter genom att påverka kundtillfredsställelsen. Även Rucci et al kunde 1998 efter studier i detaljhandeln styrka att medarbetartillfredsställelse är en indirekt intäktsdrivare genom påverkan på kundtillfredsställelse. Rucci et al beskriver liksom ovanstående forskare effekten som positiv, linjär och additiv. Förhållandet beskrivs dessutom av samtliga forskare som en envägspåverkan och resultatet av intäktsdrivarens påverkan som omedelbart synlig på intäktssidan i den bemärkelse att resultatet visas inom samma mätperiod som intäktsdrivarens

⁵³ Ibid

⁵⁴ Ittner et al (1997)

⁵⁵ Banker et al (2000)

⁵⁶ Shields & Shields (2005)



påverkan startade.⁵⁷ Bryant et al upptäckte dessutom att medarbetartillfredsställelse kan ha en indirekt verkan på intäkter genom att påverka marknadsandelarna.⁵⁸

Även nyare forskning kring medarbetartillfredsställelse genomförd av Piper visar på en stark relation mellan tillfredsställelse hos företagets medarbetare och kundtillfredsställelse. Piper menar att sambandet är ett resultat av att nöjda medarbetare som känner sig stolta över det arbete de utför och betydelsefulla för företagets framgång, besitter en bättre förmåga att stödja kunden i sina beslut och därför bidrar till att även kunden upplever tillfredsställelse. Kundtillfredsställelse har sedan en direkt inverkan på intäktsmassan.⁵⁹

Samtliga ovanstående forskningsresultat redovisas i komprimerad form i Tabell 2:6 nedan.

Studie	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Banker et al (2000)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Banker et al (2000)	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt ¹	Samtida
Bryant et al (2004)	Positiv	X	X	Indirekt ²	X
Rucci et al (1998)	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt ³	Samtida
Piper (2006)	Positiv	X	X	Indirekt ³	X

¹ Indirekt verkan genom intäktsdrivaren *kundtillfredsställelse* samt personalomsättning

² Indirekt verkan genom intäktsdrivarna *kundtillfredsställelse* och *marknadsandel*

³ Indirekt verkan genom intäktsdrivaren *kundtillfredsställelse*

Tabell 2:6 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse och intäkter

2.3.6 Medarbetarkompetens

Medarbetarkompetens beskrivs av Bryant et al som positivt korrelerad till intäkter med en indirekt effekt genom påverkan på intäktsdrivaren kundtillfredsställelse samt marknadsandel. Inverkan på intäkterna anges vara linjär och additiv i det avseende att påverkan sker utan inblandning av någon ytterligare variabel. Studier har dessutom visat att resultatet av den influens intäktsdrivaren medarbetarkompetens har på intäkterna visar sig utan fördröjning.⁶⁰

Bryant et al genomförde en studie under fem år i 125 företag, vilken syftade till att undersöka huruvida sju icke-finansiella variabler har inverkan på finansiellt resultat genom att använda den balanserade styrkortsmodellen som ramverk. Med hjälp av studien kunde Bryant et al presentera bevis för en stark relation mellan medarbetarkompetens och kundtillfredsställelse som sedan visats ha en direkt inverkan på intäkterna. Påverkan sker genom att kompetens hos medarbetarna skapar immateriella och svårkopierade konkurrensfördelar i det aktuella företaget vilket enligt Bryant et al är kännetecknande för många icke-finansiella variabler. Den studie som genomfördes visade att en procents förbättring av medarbetartillfredsställelsen skulle medföra 0,755 procents förbättring av kundtillfredsställelsen. Samma studie visade också på ett statistiskt signifikant samband mellan medarbetarkompetens och intäkter genom en

⁵⁷ Rucci et al (1998)

⁵⁸ Bryant et al (2004)

⁵⁹ Piper (2006)

⁶⁰ Shields & Shields (2005)

indirekt relation via marknadsandel. Även ett direkt samband mellan medarbetarkompetens och högre grad av produktintroduktioner kunde urskönjas, vilket på sikt enligt studier leder till större intäktsmassa. Forskarna ovan styrker även sina bevis på ovanstående relation genom att redovisa tidigare forskning som visat på reell existens mellan medarbetarkompetens och högre hierarkinivåer i det balanserade styrkort.⁶¹ Det enda bevis som finns dokumenterat avseende intäktsdrivaren medarbetarkompetens inverkan på intäkter visas nedan i Tabell 2:7.

Studie	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Bryant et al (2004)	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt ¹	Samtida

¹ Indirekt verkan genom intäktsdrivarna kundtillfredsställelse, marknadsandelar samt Introduktion av nya produkter och tjänster

Tabell 2:7 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse och intäkter

2.3.7 Medarbetarinitiativ

Tidigare ekonomisk litteratur visar enligt Bryant et al att stort utbud av kompetens tillsammans med höga löner skapar och driver initiativ förmåga som på sikt genom att påverka kundtillfredsställelse genererar intäkter.⁶²

Ovan nämnda forskare menar efter studier genomförda 2004 att ett betydande samband existerar mellan medarbetarkompetens och medarbetarinitiativ. Kompetens i företaget leder till innovativ aktivitet vilket dels genererar intäkter och dels på sikt skapar bestående konkurrensfördelar. Forskarna menar vidare att kurser och utvecklande aktiviteter har visat sig ha en positiv korrelation med såväl intäktsnivån som volymökning vid försäljning i butik då dessa aktiviteter bidrar till medarbetarinitiativ.⁶³

Banker et al fann och presenterade bevis 2000 gällande en positiv relation mellan medarbetarinitiativ och intäkter. Förhållandet mellan de både variablerna måste enligt ovanstående forskare ses som indirekt då initiativ tagna av ett företags medarbetare främst påverkar intäktsdrivaren kundtillfredsställelse. Vidare beskrivs effekten medarbetarinitiativ har på intäkter som såväl linjär som additiv och tidpunkten för resultatet av påverkan beskrivs som omedelbar i samband med att påverkan inleds.⁶⁴ För en sammanfattande bild av intäktsdrivaren medarbetarinitiativ, se Tabell 2:8 nedan.

Studie	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Bryant et al (2004)	Positiv	X	X	Indirekt ¹	X
Banker et al (2000)	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt ¹	Samtida

¹ Indirekt verkan genom intäktsdrivaren kundtillfredsställelse

Tabell 2:8 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren medarbetarinitiativ och intäkter

⁶¹ Bryant et al (2004)

⁶² Bryant et al (2004)

⁶³ Ibid

⁶⁴ Shields & Shields (2005)

2.3.8 Pris

Intäktsdrivaren pris beskrivs av Smith & Wright ha en positiv påverkan på intäkter i den mening att ett sänkt pris har en direkt och samtida påverkan på intäktsmassan. Pris som intäktsdrivare anses av ovanstående forskare vara av additiv karaktär då den effekt pris har på intäkter inte påverkas av någon annan faktor. Dock konstaterade ovanstående forskare i sin undersökning av den amerikanska PC-branschen under åren 1994 och 2000 att även intäktsdrivaren kundlojalitet hade en medelstark relation till pris. Detta visades genom att trots en prissänkning inom den aktuella branschen kunde ändå de företag som hade en stark kundlojalitet knuten till företaget ta ut ett högre pris än konkurrenterna tack vare en lojal kundbas. Detta skulle då tyda på att produktpris kan ses ha ett interaktivt förhållande till intäkterna genom kundlojalitet som inverkan variabel.⁶⁵

I undersökningar genomförda av Reichheld framstod kundlojalitet dessutom som ett direkt resultat av priskomponenten. Loyal kunder som haft positiva erfarenheter gällande attribut som exempelvis produktkvalitet sätter ett större värde på företagets produkter och är därmed villiga att betala ett högre pris för dessa. Alternativt är kunderna villiga att betala ett högre pris än konkurrenternas för att slippa söka aktivt efter alternativ.⁶⁶

Även intäktsdrivaren varumärke har en positiv relation till pris, vilket framgår av Smiths & Wrights undersökning då marknadsföring och positiv "mouth-to-mouth" skapar en lägre priskänslighet hos kundgruppen. Å andra sidan skapar ofta företag lojalitet genom att erbjuda rabatter vilket då ger ett negativt samband mellan lojalitet, pris och intäkter.⁶⁷

De forskningsresultat som ovan presenteras återges i Tabell 2:9 nedan.

Studie	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Smith & Wright (2004)	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Smith & Wright (2004)	Positiv	Linjär	Interaktiv ¹	Direkt	Samtida

¹ Interaktiv verkan med variabeln *Kundlojalitet*

Tabell 2:9 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren pris och intäkter

2.3.9 Konkurrens

Shields & Shields framhåller genom stöd av Petersen, 2003 i sin artikel att konkurrens som intäktsdrivare har en negativ men linjär påverkan på intäkter. Genom ökad konkurrens skapas enligt studier genomförda en direkt och additiv påverkan på ett företags intäkter. Effekten som förändringar i variabeln konkurrens har på intäkter betraktas dessutom som omedelbar i det avseende att påverkan ger resultat inom samma mätperiod som konkurrensen har sin påverkan.⁶⁸

⁶⁵ Smith & Wright (2004)

⁶⁶ Reichheld (1993)

⁶⁷ Smith och Wright (2004)

⁶⁸ Shields & Shields (2005)

Behn & Riley fann genom sina studier av koppling mellan icke-finansiella variabler och finansiellt resultat, bevis för en negativ, indirekt relation mellan konkurrens och intäkter genom att en hårdnande konkurrenssituation påverkar marknadsandelarna negativt. Även det omvända framstår som gällande enligt ovanstående forskare då ökade marknadsandelar har en positiv relation till intäkter. Sambandet mellan konkurrens, marknadsandelar och intäkter beskrivs dock som komplext och interaktivt då flera variabler påverkar relationen. Vilka variabler som åsyftas och hur kopplingarna ser ut framställs dock av forskarna ovan som oklart.⁶⁹

Även Fraering & Minor fann genom undersökningar av samband mellan marknadsandel och lönsamhet bevis för ett indirekt samband mellan konkurrens och storlek på intäkter. Forskarna kunde i sin studie identifiera variablerna skalekonomi, marknadskraft och kvalitet på management som faktorer som har reell påverkan på såväl konkurrenssituationen som storlek på marknadsandel. Samma forskare fann också bevis för att sambandet mellan konkurrens och intäkter via marknadsandelar är starkast i branscher där kunden har liten förhandlingsstyrka.⁷⁰

Hergert identifierade genom studier av 5400 företag i 76 branscher ett icke-linjärt samband mellan marknadsandel och intäkter. Relationen mellan dessa två variabler beskrivs som linjärt upp till en viss nivå där korrelationen inte längre kan ses som starkt. Hergert uppger att företag i studien med högre andel än 58 procent i många fall hade en sämre lönsamhet än företag med lägre andel.⁷¹ Bryant et al visade liksom flera ovanstående forskare på ett indirekt samband mellan konkurrens och intäkter genom att konkurrenssituationen påverkar marknadsandelarna i den aktuella branschen. Det förhållande som råder mellan marknadsandelar och intäkter beskrivs som positivt, linjärt, direkt samt additivt. De forskningsresultat som presenteras ovan sammanställs i Tabell 2:10 nedan.

Studie	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Petersen (2003)	Negativ	Linjär	Additiv	Direkt	Samtida
Behn & Riley (1997)	Negativ	Linjär	Interaktiv	Indirekt ¹	Samtida
Fraering & Minor(1994)	Negativ	X	Interaktiv ²	X	X
Hergert (1984)	Negativ	Stegfunktionell	X	X	X
Bryant et al (2004)	Negativ	Linjär	Additiv	Indirekt ¹	Samtida

¹ Indirekt verkan genom intäktsdrivaren *marknadsandel*

² Interaktiv verkan med variablerna *skalekonomi, marknadskraft* samt *kvalitet på management*

Tabell 2:10 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren konkurrens och intäkter

2.3.10 Post-Sale Service

Enligt Smith & Wright har god kvalitet på Post-Sale service en positivt korrelerad och linjär effekt på ett företags intäktsmassa. Effekten beskrivs som additiv då inga genomförda studier har kunnat visa på någon inverkan från en utomstående komponent. Förhållandet mellan Post-Sale service och intäkterna beskrivs dock

⁶⁹ Behn & Riley (1999)

⁷⁰ Fraering (1994)

⁷¹ Hergert (1984)



som indirekt då Post-Sale service bidrar till att skapa kundlojalitet som i sin tur har positiv inverkan på intäkterna. Tidpunkten för inverkan på intäkterna och tidpunkten för effekten av denna inverkan betraktas som samtida då dessa sker under samma mätperiod.⁷²

Smith & Wright kunde i sin studie av den amerikanska PC-branschen konstatera ett statistiskt signifikant samband mellan kunders uppfattning av god Post-Sale service och kundlojalitet. Korrelationen i de mätningar som genomfördes var dessutom stark då resultaten visade att ju högre kvaliteten på Post-Sale aktiviteterna var, ju högre kundlojalitet skapades. Studien visade dessutom att kundlojaliteten i sin tur hade en linjär relation till intäkter, resultat och konkurrensfördelar.⁷³

Den enda studie som visat på en relation mellan kvalitet på aktiviteter som kan relateras till Post-Sale service och intäkter ges i tabellform nedan.

Studie	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Smith & Wright (2004)	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt ¹	Samtida

¹ Indirekt verkan genom intäktsdrivaren *kundlojalitet*

Tabell 2:11 Forskningsresultat kring relationen mellan intäktsdrivaren Post-Sale service och intäkter

⁷² Smith & Wright (2004)

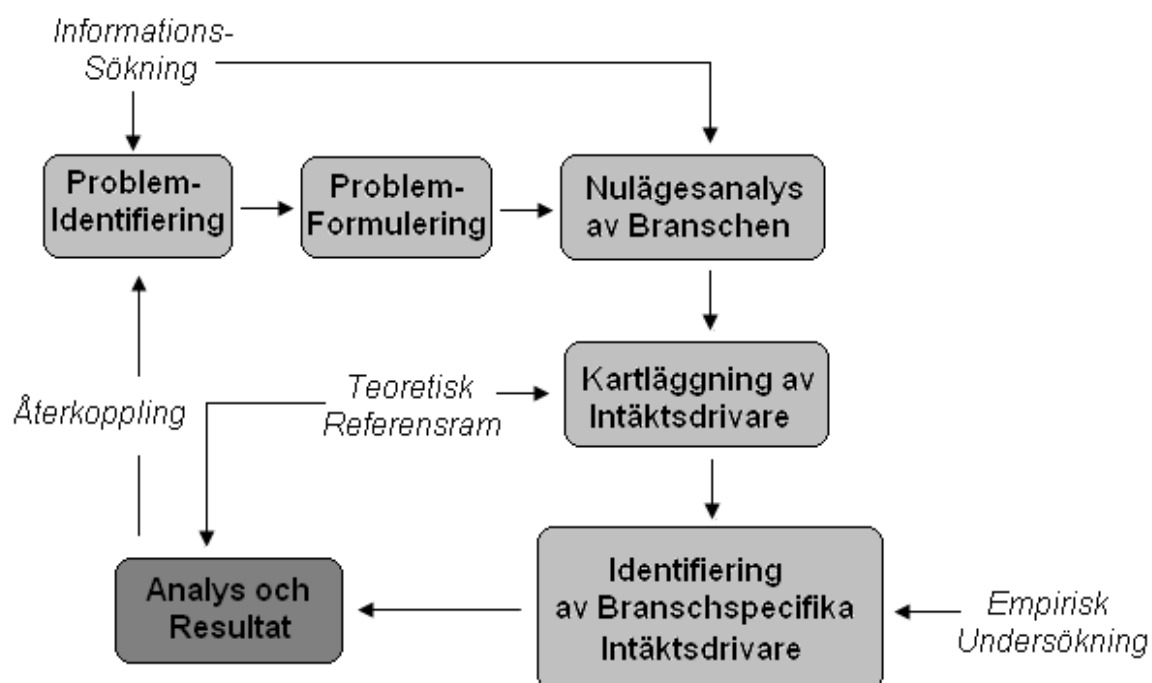
⁷³ Ibid

3 Metod

Metodkapitlet beskriver och behandlar den metod och det tillvägagångssätt vi använt oss av under arbetet med denna uppsats, det vill säga hur vi valt att angripa vår problemformulering. Kapitlet inleds med att visa hur de olika kapitlen hänger samman för att sedan beskriva vårt valda angreppssätt, därefter diskuteras de källor vi använt oss av. Avslutningsvis för vi en diskussion kring studiens trovärdighet och generaliserbarhet.

3.1 Uppsatsens undersökningsmodell och ansats

I Figur 3:1 nedan beskrivs den valda metod samt det tillvägagångssätt som används under denna uppsats. Uppsatsens huvudsakliga problem har som tidigare nämnts varit att identifiera de intäktsdrivare som finns inom den svenska telecombranschen samt deras inbördes förhållanden. Uppsatsen inleds med en probleminentifiering och en problemformulering vilken slutligen leder fram till ett resultat. Ett resultat som baseras på den teoretiska referensram samt empiri som vi arbetat fram genom såväl litteraturgenomgångar som intervjuer med personer inom den valda branschen.



Figur 3:1 Uppsatsens tillvägagångssätt



Uppsatsen vilar på ett deduktivt angreppssätt, även kallat bevisandets väg. Det deduktiva angreppssättet innebär att författarna utifrån befintlig teori drar slutsatser om enskilda händelser.⁷⁴ Det kan tyckas underligt att bygga uppsatsen på ett deduktivt angreppssätt i ett ämnesområde som är så pass nytt och därmed så outforskat som intäktsdrivare är. Valet grundas dock i avsikten att undersöka de eventuella mönster som finns inom telecombranschen vad gäller intäktsdrivare uppfattas snarare än att hitta nya infallsvinklar och teorier kring fenomenet som stort. Den begränsade mängd forskning och teori inom ämnesområdet intäktsdrivare har dock inte upplevts som ett problem då det finns relativt mycket information tillgänglig om de av Shields & Shields identifierade intäktsdrivarna. Tas även denna teori med i underlaget till vår uppsats kan snarare utbudet av teori ses som stort, vilket istället skapat vissa svårigheter vad gäller att välja ut information som varit relevant för denna uppsats.

Den bransch som under denna studie undersökts har tidigare studerats utifrån flertalet infallsvinklar. Dock har inga studier genomförts med avseende på att identifiera relationer mellan intäkter och de variabler som driver dessa. Målsättningen har under studiens gång varit att undersöka den svenska telecombranschen och dess syn på intäktsdrivare, hur dessa påverkar intäkterna samt de inbördes relationerna drivarna sinsemellan utifrån befintlig teori. Då ambitionen aldrig har varit att skapa nya teorier kring fenomenet, har uppsatsen en deskriptiv karaktär.⁷⁵

3.2 Urval och bortfall

I detta avsnitt presenteras för läsaren grunden för de urval som genomförts med avseende på undersökta företag, intervjuade respondenter samt valda intäktsdrivare. Även en kort genomgång av studiens bortfall ges kännedom om nedan.

Företag

Då vi avgränsat oss från den internationella arenan, kunde vi genom studier av den svenska mobila telecombranschen konstatera att denna domineras av fyra stora aktörer med en sammanlagd marknadsandel motsvarande 97,2 procent av den totala marknaden.⁷⁶ Vår ambition var därmed att undersöka dessa fyra aktörer och bortse från övriga mindre virtuella operatörer då vi var av åsikten att de fyra största operatörerna tillsammans skulle kunna ge en trovärdig bild av marknaden som helhet tack vare sin storlek.

De utvalda operatörerna kontaktades genom telefonsamtal för att undersöka vilka möjligheter som fanns för en eventuell framtida studie. Samtliga företag visade alla i det inledande skedet intresse, var på beslutet att genomföra studien togs.

⁷⁴ Patel och Davidsson (2003)

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ PTS (2007)

Respondenter

För att komma i kontakt med rätt medarbetare inom respektive företag samt ge företagen en fylligare bild och öka förståelsen för vad vi önskade få ut av vår studie skickade vi dem en mer utförlig beskrivning av vårt ämne samt de frågeställningar vi utgick från via E-mail. Intresset var fortsatt starkt från företagen och intervjuer bokades in med medarbetare från marknads- samt controlleravdelningen inom respektive företag. I samband med denna fas valde den minsta aktören att avvika på grund av tidsbrist såväl som ett bristande intresse och studien baserades följaktligen på de tre återstående aktörerna; Telia, Tele2 samt Telenor, vilka fortsättningsvis kommer att hänvisas till som Företag A, B och C utan inbördes rangordning. En närmare beskrivning av de studerade företagen finns tillgänglig för läsaren i Bilaga 1.

Uppsatsen ursprungliga avsikt var att jämföra synen på intäktsdrivare från två perspektiv – controllerperspektivet samt marknadsperspektivet, vilket låg till grund för valet av respondenter. Med tanke på företagets storlek har det avgörande valet av vilka individer som kom att delta i studien till stor del vilat på företaget i fråga. Genom den initiala kontakten med operatörerna har vi inom respektive företag tilldelats en kontaktperson som varit behjälplig vid urval av respondenter. Dessa val har dock baserats på riktlinjer och kriterier från författarna.

För att få så givande svar som möjligt önskade vi intervjua minst två medarbetare från respektive företag, en controller samt en marknadsansvarig, som alla var väl insatta i såväl bransch som företag samt hade en gedigen kunskap om hur företagets intäktsbild ser ut. Ovanstående kriterier medför därmed att urvalet av respondenter inte kan klassas som ett sannolikhetsurval utan snarare ett ändamålsenligt val då respondenterna är utvalda efter deras kunskap och lämplighet.⁷⁷

Intäktsdrivare

Den ursprungliga avsikten vid urval av Shields & Shields 25 identifierade intäktsdrivare var att tillsammans med de studerade företagen välja ut de intäktsdrivare som anses ha störst inverkan på den aktuella branschen. Då respondenterna senare visade sig ha för lite tid för att vara behjälpliga med detta, kom urvalet snarare att baseras på branschspecifik information samt den teori som finns tillgänglig om intäktsdrivare som fenomen.

Genom diskussioner författarna sinsemellan valdes därefter de tio intäktsdrivare ut som ansågs vara mest ändamålsenliga för den specifika branschen. Det skall dock tilläggas i sammanhanget att det urval som genomfördes av författarna själva skall ses som öppet, då respondenterna gavs möjlighet att göra modifieringar av de valda intäktsdrivarna i samband med intervjutillfället. Det visades dock genom de intervjuer som genomfördes att urvalet av drivare stämde relativt väl överens med respondenternas egna föreställningar om vilka variabler som har störst påverkan på företagets intäkter.

⁷⁷ Hartman (1998)

De utvalda variablerna som anses vara drivande av intäkter presenterades för läsaren i kapitlet innan vilket beskriver den teoretiska referensram som studien grundas i. Dessa tio intäktsdrivare kommer till stor del att präglade följande delar av denna rapport.

3.3 Sekundärdata

Sekundärdata avser information som sedan tidigare finns tillgänglig i tryckt form och utgör därmed andrahandsinformation.⁷⁸

Valet att låta uppsatsen vila på ett deduktivt angreppssätt har inte upplevts som ett reellt hinder trots att det finns relativt lite information som behandlar intäktsdrivare som fenomen. Detta då det, som tidigare nämnts, finns mycket forskning och teorier kring alla de variabler som påverkar intäktsdrivarna. Den information i form av sekundärdata som dock saknas är snarare beskrivningar av existerande kopplingar mellan dessa variabler och intäkter samt hur dess påverkan ser ut.

Uppsatsen teoretiska referensram vilar till största del på vetenskapliga artiklar skrivna utav erkända forskare. Dessa har vi funnit genom att boka tid med en bibliotekarie som hjälpt oss med de sökverktyg Handelshögskolans bibliotek tillhandahåller samt hänvisningskedjor med utgångspunkt i Shields & Shields studie.

Merparten av artiklarna fann vi via databaser som Business Source Premier, men vi har även undersökt välkända marknadsaktörer som Gartner samt Statiska Centralbyrån. I dessa databaser och sökmotorer har vi använt oss av tolv olika sökord, vilka utformades med hjälp av tidigare föreläsningmaterial och samtal med bibliotekarier men även efter diskussioner oss författare emellan. De hänvisningar till vidare läsning som ofta lämnas i slutet av vetenskapliga artiklar har dessutom visats vara behjälpliga för att ge inspiration och nya infallsvinklar. Artiklarna har i viss mån även kompletterats med andra fackliga skrifter så som kurslitteratur från tidigare kurser samt olika rapporter framtagna av såväl företag som fristående organisationer.

De tolv sökorden har varit:

- Intäktsdrivare / Revenue Drivers
- Kostnadsdrivare/ Cost Drivers
- Kundtillfredsställelse/ Customer satisfaction
- Kundlojalitet / Customer loyalty
- Pris/ Price
- Medarbetartillfredsställelse / Employee satisfaction
- Medarbetarteknik / Employee skill
- Medarbetarinitiativ / Employee incentives
- Introduktion av nya produkter och tjänster / New products and service introduction
- Varumärke / Brand
- Post-sale service / Post-sale service quality

⁷⁸ Patel & Davidsson (2003)

- Konkurrens / Competition

3.4 Primärdata

Med primärdata menas den data som samlats in för ett specifikt ändamål samt för att lösa specifika problem. Insamlingen av data sker antingen via intervjuer, observationer eller enkäter.⁷⁹ Empirikapitlet i denna uppsats bygger på de intervjuer som genomförts med de deltagande företagen. Intervjuerna har varit av en semistandardiserad karaktär⁸⁰ då vi genom detta val och den möjligt att omformulera och anpassa frågorna efter situationen hoppats kunna få ut så mycket information som möjligt av respondenterna.

Kontakt och intervjuteknik

Intervjuerna genomfördes i samband med den tredje kontakten med företagen och byggde på såväl kvalitativ som kvantitativ grund⁸¹, då författarna önskade skapa utrymme för djupare reflektioner snarare än att hindra respondenternas tankar med alltför snäva frågor. För att kunna genomföra en branschspecifik jämförelse av företagens intäktsdrivare, och framförallt deras effekter på intäkterna, krävdes dock att vissa frågor var av mer kvantitativ karaktär. Kombination av strukturerade och ostrukturerade frågor bidrog även till en djupare förståelse för de respektive företagens arbete med intäktsdrivare.

För att täcka in de båda perspektiven som nämndes i början, controllerfunktionen samt marknadsavdelningen, önskade vi genomföra minst två intervjuer med respektive företag. Avsikten var även att genom minst två intervjuer låta de båda respondenterna täcka upp varandras kunskapsluckor samtidigt som en högre tillit till den information vi fick tillgång till via intervjuer skapades.

Då vi redan vid den första kontakten med företagen upplevde att det framförallt från marknadsavdelningarna, fanns vissa kunskapsluckor gällande det teoretiska begreppet intäktsdrivare skickade vi i samband med att frågeunderlaget bifogades, även en kort kunskapsöversikt till de representanter som skulle intervjuas för att skapa goda förutsättningar för en så givande intervju som möjligt. Intervjufrågorna utformades via den teoretiska referensram rapporten bygger på. Då vår målsättning var att intervju minst två individer från varje företag utformades frågorna med detta som utgångspunkt så att ungefär hälften skulle passa controllerns ansvarsområde samtidigt som den andra hälften skulle kunna besvaras av marknadsavdelningens representant (se Bilaga 2).

Intervjuerna genomfördes i samband med den fjärde kontakten som skedde på de respektive respondenternas arbetsplats i Stockholm med undantag för en intervju som genomfördes i Göteborg. Intervjuerna pågick ungefär en timme vardera och spelades efter samtycke av respondenterna in med hjälp av MP3 för att i efterhand kunna klargöra eventuella feltolkningar och missförstånd.

⁷⁹ Lundahl & Skärvad (1999)

⁸⁰ Patel & Davidsson (2003)

⁸¹ Ibid

En femte och sista kontakt med respondenterna bestod av kompletterande frågor i de fall vi önskade mer konkreta eller djupare svar. Den slutliga kontakten syftade dessutom till att försäkra att inga misstolkningar skett samt att anonymitet kunde styrkas genom att inga avslöjande detaljer fanns i rapporten. Dessa frågor kommer vi att återkomma till då uppsatsens sanningskriterier och trovärdighet diskuteras.

Beskrivning av intervjuer och respondenter

Med Företag A respektive Företag B genomfördes tre intervjuer. Dessa skedde med representanter från såväl marknadsavdelningen som controlleravdelningen. Vad gäller Företag C genomfördes dock endast en intervju med chefscontrollern till följd av den tidsbrist de potentiella respondenterna från marknadsavdelningen hade. Vi upplevde dock inte detta vara ett problem då chefscontrollern visades ha mycket god insikt i såväl marknadsavdelningens verksamhet som företaget som stort och kunde därmed besvara flertalet av de frågor som var ämnade för marknadsavdelningens representant. Ytterligare en intervju hade givetvis varit önskvärd men vi är dock inte av åsikten att en sådan skulle ha någon avgörande inverkan på vårt resultat. I tabellen nedan ges läsaren en sammanställning av de genomförda intervjuerna med avseende på respondentens position samt längd på intervju.

Företag	Respondentens ansvarsområde	Intervjuns längd
Företag A	Marknadsavdelningen, företag	50 minuter
Företag A	Produkt och marknadsansvarig	55 minuter
Företag A	Chefscontroller	55 minuter
Företag B	Marknadsavdelningen, företag	60 minuter
Företag B	Marknadsavdelningen, konsument	60 minuter
Företag B	Controller, intäktsidan	65 minuter
Företag C	Chefscontroller	80 minuter

Tabell 3:1 Sammanställning av de intervjuer som ligger till grund för denna uppsats

3.5 Trovärdighet

Det är under såväl insamlandet som bearbetandet av det material som ligger till grund för uppsatsen viktigt med en ständig kritisk prövning för att skapa en så hög trovärdighet för uppsatsen som möjligt. Trovärdighet baseras i sin tur på uppsatsens validitet samt reliabilitet där validiteten är ett mått på hur väl studien mäter de variabler och samband den avsett mäta samt dess relation till den aktuella frågeställningen. Validiteten kan vidare ha såväl inre som yttre karaktär.⁸²

Inre validitet har i denna studie kunnat uppnås genom att ständigt låta uppsatsens syfte och problemformulering ligga till grund för de beslut vi tagit utefter arbetets gång samt den ständiga återkoppling som skett till ovanstående. Vi har samtidigt försäkrat oss om att intervjuunderlag varit fritt från bias, vilket skulle kunna ge resultatet en snedvriden bild. Vi har även under intervjuerna försökt att vara tydliga med uppsatsens syfte så att respondenterna förstått vad frågorna avser mäta. Förståelse av ämnet som stort har

⁸² Holme & Solvang (1997)

dessutom underlättats av den kunskapsöversikt som skickats tillsammans med intervjuguide till respektive respondent innan intervjutillfället.

Då denna undersökning inte syftar till att utröna konkreta och exakta förhållanden i den aktuella branschen utan snarare hur samband uppfattas av de tre operatörerna hävdar vi att mätinstrumenten i form av frågeformulär samt den teoretiska referensramen som använts i studien kan ses som tillförlitliga redskap för att mäta dessa uppfattningar.

Den *yttre validiteten* benämns även som studiens generaliserbarhet, och syftar till att avgöra i vilken utsträckning dess resultat kan tillämpas på andra fenomen än det undersökta. Den yttre validiteten har i denna studie säkerställts genom att i största möjliga mån beskriva den kontext som ligger till grund för studien för att läsaren på så vis skall kunna göra en bedömning av huruvida fenomenen beskrivna även kan ses som giltiga för andra branscher än den undersökta.

Reliabiliteten är i sin tur ett mått på hur tillförlitliga resultaten av studien är. Ett fenomen som i upprepade undersökningar visat på liknande resultat kännetecknas med andra ord av en hög reliabilitet.⁸³ Det finns även en viss risk för en så kallad intervjuareffekt, vilket innebär att vi som författare kunnat påverka våra respondenter.⁸⁴

Då den svenska mobila telecombranschen är en välkänd bransch har vi alla en relation till den på ett eller annat sätt. Det finns därför en viss risk att vi som författare har förutfattade meningar om de olika operatörernas verksamhet. Vi anser dock denna implikation vara av mindre betydelse då vi varit medvetna om vår egen brist på objektivitet samt det faktum att respondenterna fått möjlighet att uttala sig om resultatet. Om detta skulle vara färgat av egna förutfattade meningar råder konsensus oss författare emellan att detta inte skulle passera förbi obemärkt, vilket också stärker studiens reliabilitet.

Intervjuerna har haft ett semistrukturerat upplägg samtidigt som vi använt oss av frågor av såväl kvalitativ som kvantitativ karaktär, vilket kan försvåra möjligheten att upprepa ett liknande resultat i en ytterligare undersökning. Detta har då en negativ effekt på reliabiliteten, vilken vi dock kunnat avhjälpa till stor del genom att komplettera med ett antal kvantitativa frågor.

För att även hålla en hög interbedömmarrealiabilitet⁸⁵ spelades intervjuerna in med hjälp av en MP3 efter medgivande från respektive respondent. Varpå vi i ett senare skede kunde jämföra de anteckningar som togs under intervjun med bandinspelningen och på så sätt kontrollera vår interbedömmarrealiabilitet. För att kontrollera att inga misstolkningar skedde under intervjun har vi fört en öppen dialog med respondenterna som fått ta del av empirikapitlet för att påpeka eventuella feltolkningar.

⁸³ Holme & Solvang (1997)

⁸⁴ Eriksson & Wiedersheim-Paul (1999)

⁸⁵ Patel & Davidsson (2003)

Vi anser även att den konfidentiella atmosfär⁸⁶ som rått under studien haft en positiv effekt på studiens resultat då respondenterna inte upplevt ett behov av att censurera sina svar och på så sätt kunnat uttala sig mer öppet kring de olika frågorna. Studien har heller inte syftat till att undersöka företagsspecifika skillnader utan avser utröna mer generella mönster som råder inom branschen varför anonymitet inte kan ses som ett problem för att styrka studiens trovärdighet. Vi vill dock hävda att respondenternas varit väl insatta i såväl bransch som de respektive företagens intäktsbild varpå reliabiliteten stärks.

I studien har sju intervjuer genomförts med respondenter från de tre undersökta operatörerna. Respondenterna har haft olika befattningar inom de studerade företagen vilket gett undersökningen en viss bredd och vidgat perspektiv. Likartade uppfattningar kring de av oss undersökta sambanden mellan intäktsdrivare och intäkter pekar på en högst homogen bransch trots att de tre företagen alla har olika strategier och interna målsättningar. Likartade uppfattningar kring fenomenen stärker också per definition studiens reliabilitet då upprepade mätningar givit samma eller åtminstone mycket liknande svar. De tre undersökta företagen omfattar tillsammans 92 procent⁸⁷ av den svenska mobila telecombranschen vilket medför att studiens resultat kan ses som gällande för större delen av den svenska mobila telecombranschen. Dock behandlar inte studien de mindre virtuella operatörerna utan egna nät. Dessa företags uppfattning kring relationerna mellan intäkter och drivare kan skilja sig markant mot bilden given av de tre dominerande aktörerna, varför resultatet inte kan ses som helt giltigt för hela den svenska mobila telecombranschen.

⁸⁶ Patel & Davidsson (2003)

⁸⁷ PTS (2007)



4 Empirisk studie

Den empiriska undersökningen presenteras genom att de tio för studien utvalda intäktsdrivarna avhandlas, uppdelade på de två kundgrupperna konsumentkunder samt företagskunder. Varje avsnitt avslutas med en illustrativ figur som visar på det orsak-verkan samband som denna studie avsett undersöka. De variabler som avbildas i figurerna har dock ingen inbördes styrka eller rangordning.

4.1 Kundtillfredsställelse

"Nöjda kunder är A och O för att bibehålla kundstocken samt skapa nya intäkter."

- Företag B, marknadsavdelning

4.1.1 Konsumentkunder

Konsumenterna är en stor heterogen grupp med vitt skilda behov och intressen. För att lyckas hålla en hög nivå av tillfredsställelse inom gruppen är det därför viktigt med ett flertal olika erbjudanden som kan rikta sig till de olika segmenten. Företag C omsegmenterar sina privatkunder med ungefär ett och ett halvt års mellanrum för att kunna följa med i de svängningar som sker på marknaden. Likaså anser företaget det vara lättare att fånga kundernas intresse genom att använda sig av olika infallsvinklar vad gäller marknadsföringen, något omsegmenteringen underlättar. Segmenteringen är även ett sätt att identifiera vilka kundgrupper företaget skall rikta sina erbjudanden mot, då det är minst lika viktigt att välja sina kunder som att välja bort de kundgrupper som kostar företaget mer än de ger tillbaka.⁸⁸

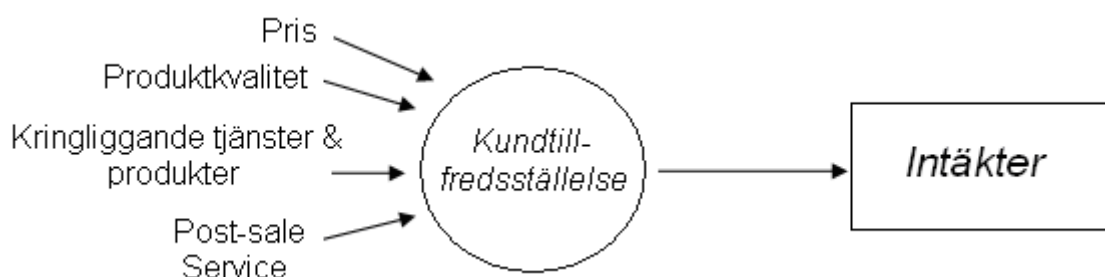
Genom att identifiera kundernas livs- samt produktcyklar försöker företagen identifiera missnöjda kunder för att kunna erbjuda dem bättre lösningar på deras mobila kommunikation. Strax innan abonnemangstiden går ut skickar företagen ut erbjudanden om de möjligheter som finns att förlänga abonnemanget. Likaså kan operatörerna genom befintlig interndata kring kundernas kommunikationsmönster se huruvida kunden använder sig av en förmånlig abonnemangsform och vidta de åtgärder som krävs för att rätta till eventuella fel och misstag.⁸⁹ Ett av företagen har exempelvis en prisgaranti på sina abonnemang till privatkunderna. Prisgarantin innebär i praktiken att i den händelse företaget skulle sänka priset per minut på en abonnemangsform, sänks priset automatiskt på resterande former. Till följd av detta löfte visar sig alla förändringar i abonnemangsformerna snabbt på intäkterna. Målsättningen är enligt denna operatör att skapa en starkt tillit från kundens sida till operatören, vilket skall skapa hög kundtillfredsställelse som i sin tur på sikt påverkar intäkterna positivt då kunderna inte byter till en konkurrent då abonnemangstiden löper ut.

⁸⁸ Företag B, marknadsavdelning

⁸⁹ Företag A, marknadsavdelning; Företag C, chefscontroller

I samband med att tekniken utvecklas och täckningsgraden blir allt högre över hela landet ökar även kundernas krav, samtidigt som acceptansen för problem och avbrott minskar drastiskt.⁹⁰ Detta är ett fenomen som Företag A vittnar om vars kunder värderar service och kvalitet allt högre. Skulle kunderna inte vara tillfredsställda med den kvalitet operatören tillhandahåller byter de snabbt och enkelt till någon av företagets konkurrenter. Då kunder som köper flera tjänster genom samma operatör tenderar att ha en högre tillfredsställelse än övriga kunder är korsförsäljningen viktig för operatörerna. Genom paketerbjudande försöker samtliga operatörer stärka såväl tillfredsställelse som lojalitet.

Då hög kundtillfredsställelse har en indirekt påverkan på intäkterna via kundstock, varumärke och churn är den svår att mäta. Korrelationen är dock positiv, även den inte beskrivs som linjär.⁹¹ Däremot är sambandet mellan missnöjda kunder och negativt påverkade intäkter tydligt.⁹² För en fortsatt positiv utveckling av intäkterna är det därför viktigt att hela tiden hålla sig a jour med utvecklingen och ligga i dess framkant. I Figur 4:1 nedan visas de faktorer grafiskt som var för sig och tillsammans har påverkan på intäktsdrivaren kundtillfredsställelse.



Figur 4:1 Påverkan på intäktsdrivaren Kundtillfredsställelse i relation till intäkter avseende kundgruppen konsumenter

4.1.2 Företagskunder

Ju högre ekonomiskt värde en affär har ju större betydelse har den för de inblandade parterna. Den av parterna som befinner sig i en beroendesituation är den som bär den största risken. Även om kunderna inom telecombranschen är många och leverantörerna få är det generellt sett operatörerna som måste bära den största risken då avtalen ofta är komplicerade och löper över en längre tidsperiod. Att mista en kund till förmån för en konkurrent kan därför bli mycket kostsamt. Samtliga företag i studien är överens om att hög kundtillfredsställelsen därför är en av de viktigaste grundstenarna på företagssidan då tillfredsställelse bland kunderna skapar lojalitet vilket i sin tur minskar risken att kunderna byter till en av konkurrenterna vid avtalets slut. Företag C menar att det kan vara svårt att mäta positiv kundtillfredsställelse och dess inverkan på intäkter, medan motsatt samband mellan missnöjda kunder och förlorade intäkter är betydligt enklare att mäta genom antal avhopp och churn. En viss nivå av avhopp går dock inte att undvika i form av konkurser, företagsfusioner

⁹⁰ Företag B, marknadsavdelning

⁹¹ Företag A, marknadsavdelning

⁹² Företag C, chefscontroller

och vid byten av arbetsgivare. Det är likväl viktigt för operatörerna att hålla churn på lägsta möjliga nivå genom att mästra de områden där det specifika företaget kan påverka kundernas uppfattning.

De tre företagen i studien ställer sig alla bakom påståendet att det är dyrare att attrahera nya kunder än att utveckla och förlänga befintliga relationer. Detta ses som gällande både då konsumentkunder och företagskunder åsyftas. Korsförsäljningen är därför en viktig aspekt i sammanhanget. Att hitta lösningar för att underlätta och förbättra kundernas kommunikationskanaler och på så vis utveckla relationen bidrar till en positiv spiral. Ökad tillfredsställelse leder då till ökad lojalitet som genom både lojaliteten och den utökade relationen bidrar till större intäkter. Generellt sett skapar dessutom en hög grad av korsförsäljning en högre grad av tillfredsställelse bland kunderna.⁹³

För att skapa en så hög kundtillfredsställelse som möjligt är det viktigt att kundfokus genomsyrar hela företaget.⁹⁴ Till sin hjälp använder sig företaget av såväl kund- som produktlivscyklar vilket underlättar identifieringen av de enskilda kundernas behov.⁹⁵ Företag A arbetar med en liknande metod gentemot de mindre företagen då operatören med hjälp av en "mätsticka" identifierar var i livs- samt produktcykeln kunderna befinner sig samt hur detta skall bemötas. De större företagen har en tätare och mer personlig kontakt med sin tilldelade säljare som genom att skapa en nära relation till kunden har större möjligheter att tillförskaffa sig kunskap om de brister som behöver åtgärdas.

Gränsen mellan att kunderna uppskattar relationen som givande, vilket kan bidra till merförsäljning för operatören, och att relationen istället uppfattas som påträngande är dock hårfin. Tillfredsställelsen kan snabbt vändas till irritation och missnöje som påverkar intäkterna i en negativ riktning.⁹⁶

Telecombranschen är idag en hårt konkurrensutsatt bransch och det finns inga möjligheter för operatörerna att vara nöjda och slå sig till ro. För att slippa bli omsprungna av konkurrenterna måste företagen i fråga hela tiden vara på sin vakt och utveckla produkter och tjänster såväl som relationerna till kunderna, för att skapa en så hög tillfredsställelsegrad som möjligt.⁹⁷ Ovanstående genomgång av attribut som enligt denna studie påverkar kundtillfredsställelse visas nedan Figur 4:2.

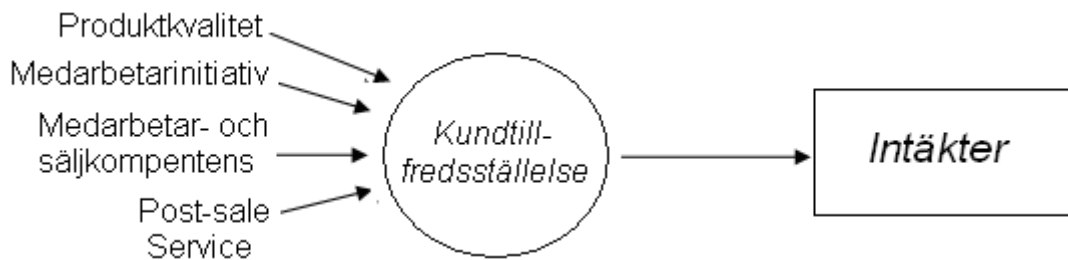
⁹³ Företag A, marknadsavdelning

⁹⁴ Företag B, marknadsavdelning

⁹⁵ Företag C, chefscontroller

⁹⁶ Företag A, produkt och marknadsansvarig

⁹⁷ Företag B, marknadsavdelning



Figur 4:2 Påverkan på intäktsdrivaren Kundtillfredsställelse i relation till intäkter avseende kundgruppen företagskunderv

4.2 Kundlojalitet

"Churn dödar alla operatörers resultaträkning"

- Företag A , Marknadsavdelning

4.2.1 Konsumentkunder

Konsumenterna tenderar enligt respondenterna i studien att vara illojala i högre utsträckning än företagskunderna. Vid bindningstidens slut passar de ofta på att införskaffa en ny mobiltelefon och tecknar i samband med detta ofta ett nytt abonnemang med den operatör som för tillfället har det mest förmånliga erbjudandet.⁹⁸ Lojalitetsfrågan gällande konsumenterna blir därför både komplex och svårstyrd. De tre operatörerna i studien är dock överens om att det är viktigare att behålla en befintlig kund än att generera nya, vilket gör kundlojaliteten till en viktigt fråga för företagen.

Tidigare använde sig två av operatörerna sig av förmånsklubbar och erbjudanden riktade till befintliga kunder för att knyta dem närmare och skapa lojalitet. Dessa aktiviteter är dock avvecklade då de kostade mer än de kunde inbringa. Företag C ägnar sig idag däremot åt förebyggande kundsupport, där syftet är att skapa förtroende från kundens sida till operatören. Kundtjänstmedarbetarna samt säljarna ägnar sig vid perioder med lägre arbetsbelastning åt att kontakta nyblivna kunder för att kontrollera funktionalitet samt avhjälpa eventuella fel och misstag. Företaget ringer dessutom upp kunder vars abonnemang snart löper ut för att erbjuda olika alternativ till förlängning. Företag A arbetar på ett liknande sätt, då de genom interndata kan se om kunden använder det mest förmånliga abonnemanget för det befintliga behovet och eventuellt rekommendera en bättre lösning.

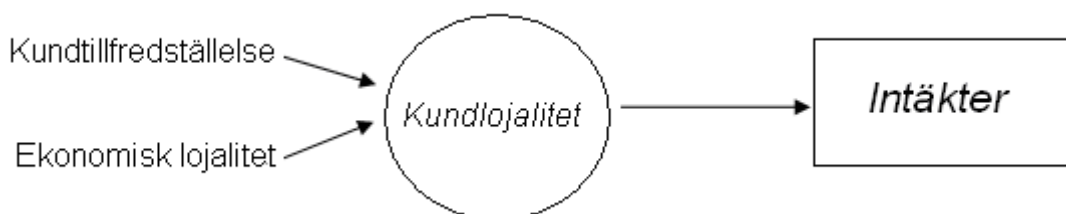
Ju lägre lojalitet kunderna har ju högre tenderar churn att vara. Likaså tenderar nytilkomna kunder att lämna företaget snabbare än kunder som haft en längre relation till företaget. Då churn har en direkt negativ inverkan på företagets intäkter skall denna siffra hållas så låg som möjligt. Detta kan ske dels genom att höja lojaliteten genom olika kundevenemang, men även genom ökad korsförsäljning då statistik visat att ju fler tjänster kunderna utnyttjar ju nöjdare är de generellt sett, vilket i nästa steg leder till lojalare kunder.⁹⁹

⁹⁸ Företag A, marknadsavdelning

⁹⁹ Företag A, marknadsavdelning

För att höja lojaliteten och förhindra operatörsbyten bygger operatörerna idag i allt högre grad in vissa lojalitetsfrämjande perspektiv i avtalen med slutkunderna. Exempelvis kan kunden få ett reducerat pris på samtal till övriga kunder inom operatörens nät, vilket skapar en viss ekonomisk lojalitet till den nuvarande operatören. Den ekonomiska lojaliteten kan ha en dubbel effekt på företagets intäkter i de fall kunden utnyttjar dessa erbjudanden i hög grad då samtal som bedrivs i det egna nätet inte är erlagd med någon samtrafikavgift. Ekonomisk lojalitet har dessutom en förstärkande effekt på kundstocken genom att den befintliga kunden rekommenderar vänner och bekanta att teckna abonnemang hos operatören så att de båda kan nyttja de fördelaktiga priserna.¹⁰⁰

I de fall kunden trots allt väljer att kontakta kundtjänst för att avsluta abonnemanget möts de av ett så kallat "win back" team, vars uppgift är att övertala kunden att ompröva sitt beslut. Många av avhoppen bygger på missförstånd och okunnighet om operatörens erbjudanden och det är med andra ord upp till "win back" teamet att visa på vilka förmåner som finns hos den aktuella operatören. De kunder som lämnar operatören på grund av missnöjdhet är dock svår att vinna tillbaka.¹⁰¹ Winbacksiffran för teamet är hög, även om inga konkreta mätningar har gjorts, uppskattas siffran variera mellan 20 och 30 procent. De båda attributen kundtillfredsställelse och ekonomisk lojalitet som avhandlats ovan illustreras i relation till kundlojalitet i Figur 4:3 nedan.



Figur 4:3 Påverkan på intäktsdrivaren Kundlojalitet i relation till intäkter avseende kundgruppen konsumenter

4.2.2 Företagskunder

Då företagsavtalen ofta har ett större ekonomiskt värde för båda parter än konsumentavtalen är lojaliteten av högsta vikt. En förlorad företagskund kan innebära stora intäktsförluster för företaget samtidigt som en leverantör som inte håller vad den lovat kan skapa höga omställningskostnader för företagskunden.¹⁰²

De tre företagen uttrycker alla skillnaden i kostnad mellan att binda upp nya kunder mot att förlänga och utveckla avtalen med de befintliga kunderna, där de nya kunderna drar det kortaste strået. Enligt Företag B är nya kunder dessutom inte av lika stor betydelse som de befintliga. Företaget arbetar ständigt med att utveckla och förbättra relationen mellan parterna för att skapa hög lojalitet genom bland annat hög

¹⁰⁰ Företag C, Chefscontroller

¹⁰¹ Företag B, Produkt – och marknadsansvarig

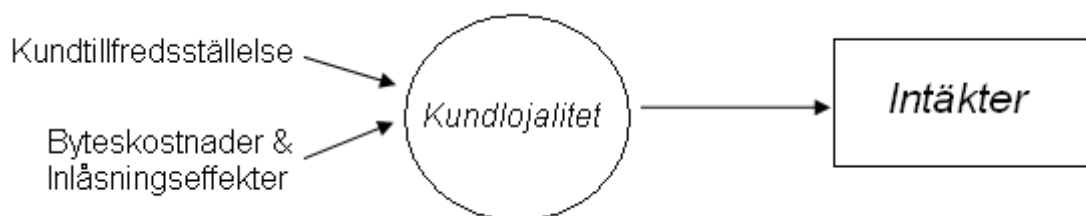
¹⁰² Företag B, Marknadsavdelning

kundtillfredsställelse. Något som även de två andra företagen är eniga kring, speciellt vad gäller avtalen med de medelstora samt stora företagskunderna.

De stora företagsspecifika lösningarna bygger även in vissa lojalitetsaspekter genom tekniskt komplexa samt kostsamma plattformar, hubbar och dylikt som ligger till grund för företagets kommunikationskanaler. Att byta dessa skulle bli en mycket kostsam och komplicerad affär i de fall den nuvarande plattformens teknik inte skulle stödjas av de konkurrerande operatörernas teknik vid ett eventuellt leverantörsbyte.¹⁰³

I samband med att det svenska telefonmonopolet på fast telefoni försvann i början av 1990-talet förändrades marknadsvillkoren drastiskt för den dåvarande monopolisten. Trots att ingen monopolsituation funnits på den mobila marknaden, var monopolinnehavaren avseende fast telefon klart dominerande även inom den svenska mobila telecombranschen.

Nya aktörer på marknaden innebar en direkt konkurrenssituation där företaget inte längre var det självklara valet för deras kunder. Från att tidigare ha kunnat lägga största vikt vid produktutvecklingen och tekniska lösningar skapades större behov av att vara lyhörd inför kundernas behov och önskemål. Verksamheten grundas fortfarande på hög teknisk säkerhet och ett nät med god täckning över hela Sverige vilket har bidragit till att skapa en stark lojalitet hos myndigheter samt de företag som inte har råd med störningar i trafiken. De båda ovan diskuterade variablerna redovisas nedan i Figur 4:4 i förhållande till kundlojalitet och i förlängningen till intäkter.



Figur 4:4 Påverkan på intäktsdrivaren Kundlojalitet i relation till intäkter avseende kundgruppen företag

4.3 Varumärke

"Det viktiga är inte hur mycket vi syns i media, så länge det är mer än våra konkurrenter"

- Företag C, Chefscontroller

4.3.1 Konsumentkunder

Framförallt den marknadsledande operatören i studien anser varumärket vara av högsta betydelse för företagets framgång. Det rykte som arbetats upp under årens lopp anses vara ovärderligt och väl inarbetat i

¹⁰³ Företag B, Controller



hela branschen så väl som i samhället som stort. Även de två största konkurrenterna har en liknande syn på varumärket och dess betydelse. Då ett dåligt anseende riskerar att skada varumärkets styrka är det viktigt att hela organisationen arbetar proaktivt för att skydda och förstärka varumärkets betydelse. Exempelvis har marknadsledaren valt att inte använda sig av expressförsäljning då företaget anser att många "fula" försäljningsmetoder sker vid sådan försäljning och risk att kunderna känner sig lurade uppstår, vilket skulle kunna påverka anseende och varumärke negativt.

Sambandet mellan den mediaexponering ett specifikt företag har och dess intäkter anses av samtliga operatörer i studien vara väldigt starkt.¹⁰⁴ Det är dock inte mängden exponering som är viktigast utan andelen mediatid jämfört med konkurrenterna som är avgörande för utfallet.¹⁰⁵ Likaså är sambandet mellan vad som exponeras och vad som säljs starkt. Under en pågående marknadsinsats gällande exempelvis MMS-tjänster, ökar MMS-användandet till följd av denna och har sedan en ihållande effekt även en tid efter att kampanjen avslutats.¹⁰⁶ För tillfället pågår dock en kapplöpning mot störst utrymme i etern vilket har lett till en ond spiral med ständigt ökande reklamkostnader för företagets del.

Det finns, enligt Företag A, huvudsakligen tre anledningar till marknadsföring vilka är gällande för både konsumentkunder och företagskunder;

1. Skapa försäljning
2. Förstärka varumärket
3. Bekräfta befintliga kunders goda val.

Varumärket förstärks genom klassisk massmarknadsföring, one-to-one marketing samt genom företagets platsannonser där operatören visar på företagsandan, målsättningar och dylikt som skapar en attraktiv arbetsplats och på så vis stärker varumärkets anseende. Ett starkt varumärke kan bidra till att nya kunder väljer att teckna abonnemang vilket genom att påverka kundstocken har inverkan på intäkterna. Marknadsföringen bekräftar även befintliga kunders val och skapar förtroende för företaget som helhet och inte bara för de specifika tjänster och abonnemang som kunder använder sig av. Detta skapar in sin tur lojalitet som indirekt påverkar företagets intäkter.

I takt med att operatörernas erbjudanden gentemot kunderna blir allt mer homogena anses varumärket av samtliga undersökta företag öka i betydelse. Tjänster säljs inte enbart med hjälp av tekniska finesser utan även med hjälp av de värden och egenskaper som förknippas med det aktuella varumärket.¹⁰⁷ Även om varumärket är en indirekt intäktsdrivare som framförallt driver försäljningen genom att påverka kundlojalitet är sambandet

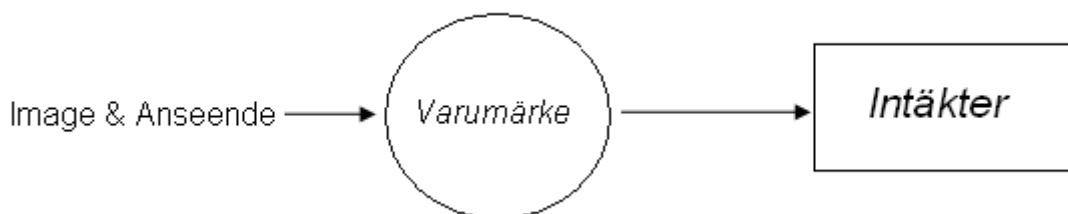
¹⁰⁴ Företag A, produkt och marknadsansvarig; Företag B, marknadavdelning; Företag C, chefscontroller

¹⁰⁵ Företag C, chefscontroller

¹⁰⁶ Företag C, chefscontroller; Företag A, produkt och marknadsansvarig

¹⁰⁷ Företag B, marknadavdelning

i det långa loppet linjärt.¹⁰⁸ Relationen mellan anseende och rykte å ena sidan och varumärke och intäkter å andra sidan illustreras nedan Figur 4:5.



Figur 4:5 Påverkan på intäktsdrivaren Varumärke i relation till intäkter avseende kundgruppen konsumenter

4.3.2 Företagskunder

Vi lever i dag i ett informationsamhälle där så gott som allt administrativt arbete och planering sker med hjälp av elektroniska verktyg. Även mer praktiska yrken som hantverk och liknande börjar mer och mer digitaliseras genom exempelvis prisförfrågningar via SMS och dokumentering av eventuella skador som skall repareras via MMS. I takt med att allt större del av företagets verksamhet bygger på elektroniska hjälpmedel blir företagen även mer sårbara för eventuella haverier i systemen. Varumärkets betydelse blir då av yttersta vikt för de operatörer som prioriterar driftsäkerhet och vill förmedla detta värde till sina kunder.¹⁰⁹

Ett rykte om att operatören är långsam i fråga om att rätta till driftstörningar och problem kan vara ödesdigert för varumärket och i långa loppet påverka operatörens kundstock genom att företag med krav på hög tillförlitlighet väljer en operatör med ett bättre anseende. I det långa loppet har ett starkt och välansett varumärke ett positivt och linjärt samband med intäkterna.¹¹⁰

Vad gäller de mindre företagen är sambandet mellan operatörens mediaexponering samt reklamkampanjer och intäkter starkt. Precis som på konsumentmarknaden skapar operatörerna här en ond spiral där marknadsföringskostnaderna hela tiden stiger eftersom de försöker överträffa varandra. Det viktiga är inte mängden reklam utan andelen reklam gentemot konkurrenterna. Varumärket samt de associationer som finns till detta är viktigt att förmedla i all kommunikation, dels för igenkänningsfaktorn men även för intäkterna som en indirekt faktor.¹¹¹

För att nå ut till de medelstora och stora företagen räcker det inte med massmarknadsföring. Istället utgör "one-to-one" marketing en större del av den totala marknadsföringen. Marknadsföringen sker dels genom adresserad reklam och dels genom olika typer av "events" där nytta förenas med nöje. "Eventen" stärker det personliga förhållandet mellan säljaren och dess kunder samtidigt som föreläsningar, workshops och diskussioner skapar debatt och förfrågningar kring nya tekniker och lösningar. De allra största kunderna har

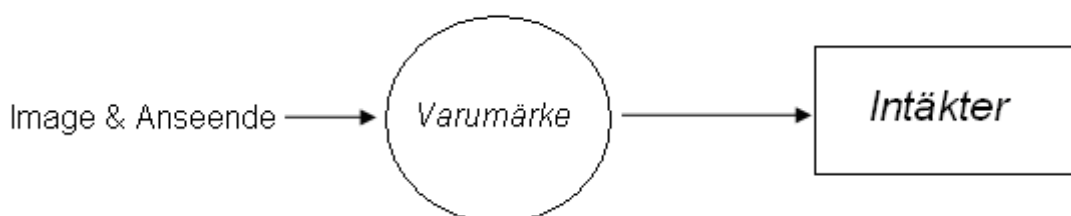
¹⁰⁸ Företag A, chefscontroller

¹⁰⁹ Företag B, marknadsavdelning

¹¹⁰ Företag A, chefscontroller

¹¹¹ Företag C, chefscontroller

ofta en egen säljare som är väl insatt i det aktuella företags verksamhet och dess problem för att på ett smidigt sätt kunna lösa dessa och skapa nya och bättre kommunikationsmöjligheter för företaget vilket tidigare avhandlats då kundlojalitet diskuterades.¹¹² Variabler som skapar påverkan på intäktsdrivaren varumärke och därmed har indirekt verkan på intäkter illustreras grafiskt nedan i Figur 4:6.



Figur 4:6 Påverkan på intäktsdrivaren Varumärke i relation till intäkter avseende kundgruppen företag

4.4 Introduktion av nya produkter och tjänster

”Kunden är inte alltid medveten om vilka möjligheter dagens teknik skapar”

- Företag B, Marknadsavdelning

4.4.1 Konsumentkunder

Genom det faktum att samtalskostnader tros minska än mer i framtiden och de redan låga marginalerna riskerar att bli negativa inom vissa segment, kommer de nyare produkterna och tjänsternas betydelse öka för operatörernas intäkter. Sambandet mellan ett välutvecklat produktbudande med många kringtjänster och intäkter anses vara relativt linjärt, med en direkt effekt på intäkterna om än något förskjuten tidsmässigt.¹¹³

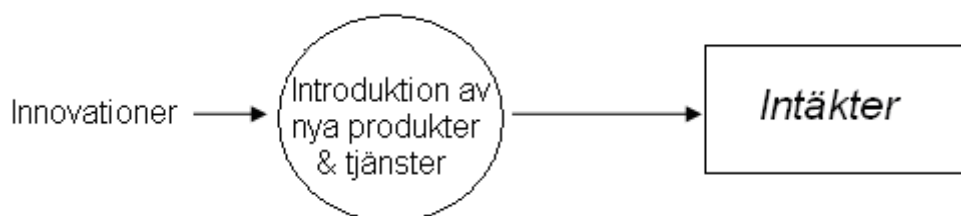
Den svenska marknaden har enligt Företag B lutherska tendenser. Nöje är viktigt men även privatpersonerna prioriterar i mångt och mycket nyttofunktionerna i terminalerna högt vilket operatörerna finner vara förvånande. Trots detta har mycket av den senaste tidens utveckling fokuserat kring nöje i form av mobiltelefoner med Walkmanfunktioner samt högkvalitativa kameror som de senaste åren varit högt efterfrågade på marknaden. Enligt Företag A blir själva terminalen och dess funktioner allt viktigare i samband med teknikutvecklingen och utveckling av innovativa tjänster. Samtidigt är abonnemangspriset fortfarande en viktig komponent och kunden måste göra en avvägning mellan pris och funktionalitet. Hur kunden väljer att agera med hänsyn till ovanstående dilemma brukar variera med cykler på ett till ett och halvt år. Historiskt sett har dock terminalen haft högre prioritet än abonnemanget. De tre operatörerna erbjuder alla reducerade priser på mobiltelefoner i samband med att kunden binder upp sitt abonnemang under en viss tidsperiod.

Då kunderna många gånger inte känner till de möjligheter operatörernas tjänster och aktiviteter skapar är det viktigt med kunniga medarbetare för såväl försäljning som kundsupport, speciellt i de fall kunderna själva söker

¹¹² Företag B, marknadsavdelning

¹¹³ Företag C, chefscontroller

kontakt med företaget. För att öka kundtillfredsställelsen samt skapa individuella erbjudanden utifrån de olika individernas behov och önskemål arbetar Företag B med funktionsförsäljning snarare än produktförsäljning. Innovationer ses som den faktor som har störst påverkan på företagets intäkter genom en indirekt effekt på introduktion av nya tjänster och produkter vilket visas nedan i Figur 4:7.



Figur 4:7 Påverkan på intäktsdrivaren Introduktion av nya produkter och tjänster i relation till intäkter avseende konsumentkunder

4.4.2 Företagskunder

Dagens nästintill obefintliga marginalerna gällande samtalstaxorna tros minska än mer än dagens nivå även gentemot företagskunderna och riskerar i värsta fall att bli negativa. Med detta som bakgrund skapas större förståelse för den betydelse de nyare tjänster och produkter, som operatörerna erbjuder sina kunder, får för företagets intäkter. Ett välutvecklat produkterbjudande har, liksom på konsumentmarknaden, ett relativt linjärt samband med intäkterna. Likaså är effekten direkt men vanligtvis något tidsförskjuten gentemot intäkterna.¹¹⁴

Grundstenen för de flesta introduktioner av tjänster och produkter som erbjuds kunden bygger på de tekniska begränsningar som ses gällande för vad som är genomförbart och vad som inte är det. Kunderna vet inte alltid vad som kan efterfrågas då de inte är medvetna om vad som är möjligt. Vanligtvis tar det lång tid innan nya innovationer får den effekt operatören önskar på intäkterna vilket skapar en fördröjningseffekt. För att inte tappa marknadsandelar gentemot konkurrenterna är det viktigt att följa med i utvecklingen samtidigt som det är viktigt att avvakta innovationens mognad.¹¹⁵ Abonnemangsformerna utvecklas idag allt mer efter de önskemål kunderna har, vilket den senaste tidens explosion av flat rate -abonnemang är ett tydligt exempel på.¹¹⁶

Genom flertalet av de nyare tjänster och aktiviteter som operatörerna erbjuder sina kunder kan den specifika kundens kommunikationskanaler förbättras, vilket i sin tur leder till ökad Business Efficiency som flertalet företag idag eftersträvar. För kundens del handlar det mycket om att kunna synkronisera medarbetarens

¹¹⁴ Företag C, chefscontroller

¹¹⁵ Företag C, chefscontroller

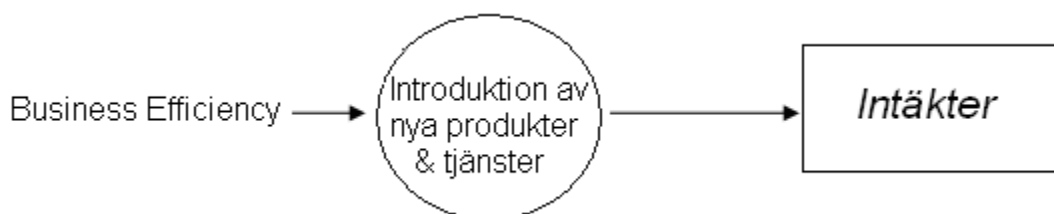
¹¹⁶ Företag B, controller

kalendrar och få tillgång till såväl E-mail som intranet även utanför arbetsplatsens väggar. Viktigast är dock att dessa paket är lättmanövrerade för slutkunden då sömlöshet och enkelhet är ledord för utvecklingen.¹¹⁷

Operatörerna använder sig idag, i den mån samarbeten inte begränsas av PTS, av såväl vertikal som horisontell integration för att växa vilket tros bli allt vanligare de kommande åren. Partnerskap med leverantörer i olika led syftar till att erbjuda sina kunder högsta kvalitet inom alla områden, men även minska eventuell framtida konkurrens från dessa aktörer. Genom olika former av partnerskap kan operatörerna erbjuda kunderna en rad funktioner och applikationer utan att själva besitta kompetens för att utveckla dessa.

Olika typer av paketslösningar och erbjudanden till kunderna är idag en vanlig metod för att öka intäkterna från nya tjänster och produkter. Genom sådana får kunden chansen att pröva flertalet tjänster utan att specifikt köpa denna applikation. Då kunden uppfattar denna som funktionsriktig kommer användningen att öka, vilket skapar en större intäktsmassa.

Tillsammans med erbjudanden om gratisprövning under en begränsad tidsperiod är korsförsäljningen en viktig del för att aktivera innovativa tjänster och produkter som intäktsdrivare. Liksom på konsumentsidan saknar kunden många gånger den kunskap som behövs för att fullt ut kunna nyttja alla operatörens tjänster varför kompetenta medarbetare och initiativtagande krävs för att tillfredsställa kundernas behov. I Figur 4:8 nedan visas de relationer mellan kringliggande tjänster och produkter och intäkter som ovan diskuterats.



Figur 4:8 Påverkan på intäktsdrivaren Introduktion av nya produkter och tjänster i relation till intäkter avseende kundgruppen företag

4.5 Medarbetarettillfredsställelse

”Det måste råda en lägsta nivå av tillfredsställelse bland medarbetarna för att inte ge negativt utslag på intäkterna”

- Företag A, Chefscontroller

¹¹⁷ Företag B, controller



4.5.1 Konsumentkunder

Samtliga tre undersökta företag menar att tillfredsställelse bland medarbetarna är av största vikt och har åtminstone i teorin en positiv värdeinverkan på intäkterna. Likaså anser de tre företagens representanter att ett sådant samband är mycket svårt att säkerställa.

Företag B menar att medarbetarna idag måste ägnas mer uppmärksamhet och inte endast ses som en kostnadsdrivare, vilket ofta medarbetarposterna varit föremål för. Idag sker inom organisationen kontinuerliga undersökningar av medarbetarnas välbefinnande och tillfredsställelse för att finna brister hos det egna företaget som påverkar medarbetarna negativt och därefter åtgärda dessa. Som ett steg i att skapa närhet mellan medarbetarna och organisationen som helhet har företaget valt att inte anlita ett externt företag för sina kundkontakter med konsumenterna utan håller istället sin kompetens internt. Tillfredsställelse inom företaget är en del av kärnan då det råder överensstämmelse kring att ökad tillfredsställelse har ett linjärt samband med ökade intäkter, trots att sambandet inte direkt kan påvisas genom mätningar.¹¹⁸

Företag A har i motsats till ovanstående valt att köpa in säljtjänster för hela sin verksamhet mot konsumentmarknaden då företaget vill fokusera hela sin kraft på sin kärnverksamhet; att bedriva operatörsverksamhet.¹¹⁹ Även Företag C köper idag in sina säljtjänster från externa bolag men menar att det är viktigt att ha inblick och motivera medarbetarna i den utlagda verksamheten då det syns tydligt om missnöje finns bland säljkåren. Missnöje kommer senare att avteckna sig på intäktssidan genom att säljkåren ofta är den enda grupp konsumenterna kommer i kontakt med och fungerar därmed som representanter för företaget och varumärket. Framförallt handlar det om att ge säljkåren ett visst erkännande för det arbete de utför, då säljyrket många gånger nedvärderas framförallt vad gäller telefonförsäljning. Genom att skapa ett större erkännande för säljyrket som sådant kan en högre tillfredsställelse åstadkommas, vilket på sikt kan leda fram till en högre nivå intäkter.¹²⁰

Samtliga tre undersökta företag menar att en procentuell förbättring av medarbetartillfredsställelsen skulle leda till ökade intäkter om än med en viss fördröjande effekt. Två av de tre företagen hävdar dessutom att sambandet blir ännu tydligare då tillfredsställelsen hos medarbetarna sjunker procentuellt och ger utslag genom uteblivna intäkter. Representanter från samtliga bolag är också eniga kring det faktum att ett sådant samband skulle vara oerhört svårt att mäta och ge en statistiskt signifikant bild av och är inte heller ett samband som i dagens situation mäts.

Ett av företagen menar å andra sidan att samband mellan intäktsnivå och tillfredsställelse bland medarbetarna dock kan urskönjas genom att se till företagets olika butikers omsättning. Det råder inom dessa markanta

¹¹⁸ Företag B, Marknadsavdelning

¹¹⁹ Företag A, Marknadsavdelning

¹²⁰ Företag C, Chefscontroller

skillnader i intäktsnivån som inte kan hänvisas till rådande geografiskt läge eller liknande utan måste istället kopplas till medarbetarna.¹²¹

Även Företag A anser att det existerar någon form av samband mellan tillfredsställelse inom säljkåren och intäktsnivå men menar samtidigt att säljkåren inom företaget ses som en hygienfaktor för att verksamheten skall fungera och att det måste råda en lägsta nivå på tillfredsställelse för att inte ge negativt utslag på intäkterna. Det råder däremot osäkerhet kring om en viss procentuell ökning av tillfredsställelse skulle ge direkta utslag på intäkterna. Samma respondent menar att det dock teoretiskt sett borde finnas en indirekt påverkan som är mycket svår att urskönja, bland annat av den anledningen att intäkterna inkommer med viss fördröjning vilket gör effekten svår att mäta.¹²² nedan i Figur 4:9 visas de olika faktorer som har påverkan på intäktsdrivaren och som diskuterats ovan.



Figur 4:9 Påverkan på intäktsdrivaren Medarbetartillfredsställelse i relation till intäkter avseende kundgruppen konsumenter

4.5.2 Företagskunder

På företagssidan sker kontakten mellan kunden och företagets medarbetare i många fall dagligen, framför då de större företagskunderna åsyftas. Inom Företag B tros därför en specifik medarbetares personliga tillfredsställelse spela stor roll för utfallet av kundrelationen och därmed för intäkterna från den specifika affären men att det samtidigt är svårt att mäta ett sådant samband i pengar. För att skapa närhet mellan företaget och dess säljkår har företaget valt att hålla stora delar av sin kompetens inom företaget och köper endast in arbetskraft från ett tredje företag i samband med säljrelationer till mindre företag. Representant för företaget menar att då kunden är ett större företag, blir ofta affären så stor och tekniken så komplex att de inte vill förlita sig på kompetens utanför den egna basen.¹²³

Företag A menar liksom det beskrivna företaget ovan att tillfredsställelse hos den enskilda medarbetaren kommer ha en indirekt effekt på affären och de intäkter denna inbringar på en ännu högre nivå än vid konsumentaffärer.¹²⁴

¹²¹ Företag B, Marknadsavdelning

¹²² Företag A, Chefscontroller

¹²³ Företag B, Marknadsavdelning; Företag B, Controller

¹²⁴ Företag A, Marknadsavdelning

Samtliga representanter i studien anser att relationen mellan det egna företaget och företagskunderna är A och O för att affären skall utfalla väl för såväl det egna företaget som kunden, varför medarbetarens personlighet och tillfredsställelse spelar stor roll för affären och då indirekt för intäkterna. Företag B menar samtidigt att dessa samband i dagens situation inte mäts i någon större omfattning annat än då en större företagskund uppvisar missnöje med företaget och bakomliggande orsaker då undersöks.¹²⁵ Ovanstående samband redovisas i Figur 4:10 nedan.



Figur 4:10 Påverkan på intäktsdrivaren Medarbetartillfredsställelse i relation till intäkter avseende kundgruppen företag

4.6 Medarbetarkompetens

"Medarbetarkompetens är helt utan verkan till dess att sammankoppling med medarbetarinitiativ sker"

- Företag C, Chefscontroller

4.6.1 Konsumentkunder

Företag B uppger att företaget idag genomgår ett betydande kompetenslyft för att förbättra den bild av företaget som förmedlas till kunderna via specifika medarbetare. Företaget bedriver idag ett centralt organiserat program för att öka kompetensen hos sina medarbetare mot konsumentmarknaden men också för att likrikta säljartekniken då säljkåren skall representera varumärket och ge en bild av företagets image.¹²⁶

Den kompetens medarbetaren besitter och den teknik som används tros bland annat av Företag A ha betydelse för intäkterna på sikt genom att då säljteknik och kompetens utvecklas, växer även kundbasen och intäkterna på lång sikt. Dock finns en fördröjning i de olika stegen vilket gör effekten mycket svår att mäta.¹²⁷

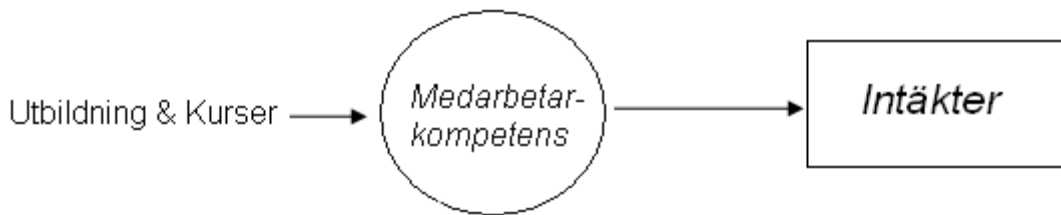
Även representant från Företag C menar att en förbättrad teknik och utvecklad kompetens hos säljkåren utan tvekan skulle ge ett linjärt positivt utslag på intäkterna men att det skulle vara oerhört svårt att bevisa ett sådant samband då såväl säljteknik som kompetens är storheter som svårligen låter sig mätas.¹²⁸ Den påverkan som enligt ovanstående respondenter intäktsdrivaren medarbetarkompetens har på intäkterna visas nedan i Figur 4:11.

¹²⁵ Företag B, Marknadsavdelning

¹²⁶ Företag B, marknadsavdelning

¹²⁷ Företag A, Marknadsavdelning

¹²⁸ Företag C, Chefscontroller



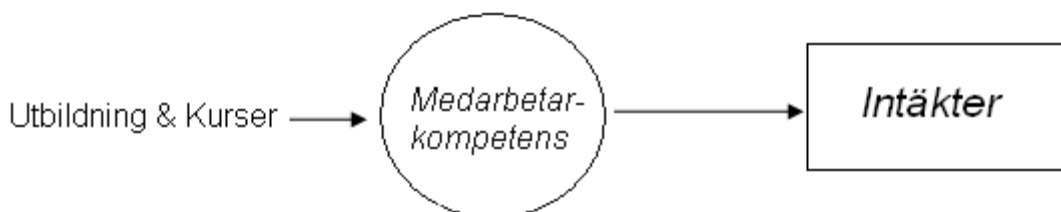
Figur 4:11 Påverkan på intäktsdrivaren Medarbetarkompetens i relation till intäkter avseende kundgruppen konsumenter

4.6.2 Företagskunder

Samtliga tre undersökta företag uppger som tidigare nämnt att relationen mellan företagets medarbetare och de större företagskunderna består av en nära och djupare förbindelse än hur motsvarande samband ser ut på konsumentensida. Den teknik i form av "säljkompetens" som medarbetaren i fråga besitter blir därför avgörande för hur affären kommer att utvecklas samt för att identifiera problem och behov hos kunden som företaget skall lösa så smidigt som möjligt för båda parter.

Relationen mellan medarbetare och större kunder beskrivs av samtliga företag mer som ett partnerskap än en sedvanlig köp- och säljrelation. Detta är något som även Företag A vittnar om då företaget upplever att den personliga relationen mellan kunden och företaget är minst lika viktig som pris och kvalitet, speciellt då affären gäller större företag. Det är då av största vikt att medarbetaren besitter kunskap om den aktuella kunden och dess behov samt har kompetens om de olika alternativ som finns att tillgå för att tillfredsställa kundens behov.¹²⁹

Enligt Företag A finns det ett direkt och klart samband mellan företagets intäkter och den teknik eller kompetens som medarbetarna innehar, vilket visas genom relationen mellan kund och medarbetare och den intäktsökning som skapas genom merförsäljning.¹³⁰ Påverkan på intäkterna genom intäktsdrivaren medarbetarkompetens illustreras nedan i Figur 4:12.



Figur 4:12 Påverkan på intäktsdrivaren Medarbetarkompetens i relation till intäkter avseende kundgruppen företag

¹²⁹ Företag A, Marknadsavdelning

¹³⁰ Ibid

4.7 Medarbetarinitiativ

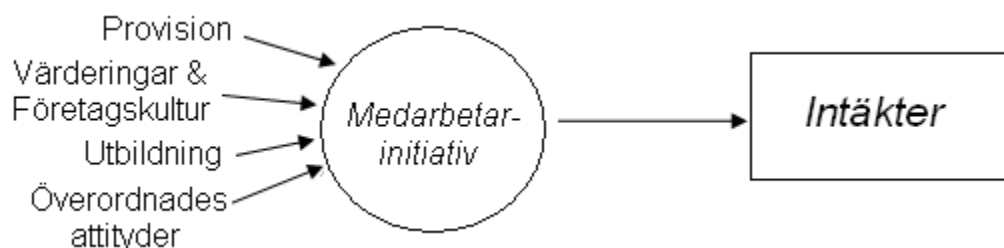
"Initiativtagande kan även ha ett negativt samband med intäkter då kunderna uppfattar medarbetarna som påträngande"

-Företag B, Marknadsavdelning

4.7.1 Konsumentkunder

Enligt Företag A är de initiativ som tas av medarbetarna gentemot kunden av avgörande betydelse för intäktsnivån och hur medarbetaren handlar eller väljer att inte handla är starkt relaterat till medarbetarens egen utbildning, värderingar samt överordnades agerande och attityder. Olika initiativ från medarbetarnas sida har betydande påverkan på intäkterna varför rekrytering och utbildning kan ge stor inverkan på medarbetarnas handlingar och därmed indirekt på intäkterna.¹³¹

Samtliga tre företag i studien använder dessutom helt eller delvis provisionsbaserad ersättning för säljkåren vilket enligt samliga representanter skapar ekonomiska incitament för initiativtagande. Företag A menar att huruvida initiativ tas eller inte tas av medarbetarna är av avgörande betydelse för att skapa merförsäljning. Kontroll blir därför en viktig fråga i företaget där både piska och morot i form av provision måste användas för att stimulera medarbetarna till initiativtagande. Det skall dock poängteras att initiativtagande inte alltid är av godo och att det existerar en fin linje mellan positiv verkan med intäktsökning som resultat och då medarbetarna ses som påträngande och skapar en negativ effekt. De olika attribut och faktorer som har direkt och indirekt påverkan på initiativtagande visas nedan Figur 4:13.



Figur 4:13 Påverkan på intäktsdrivaren Medarbetarinitiativ i relation till intäkter avseende kundgruppen konsumenter

4.7.2 Företagskunder

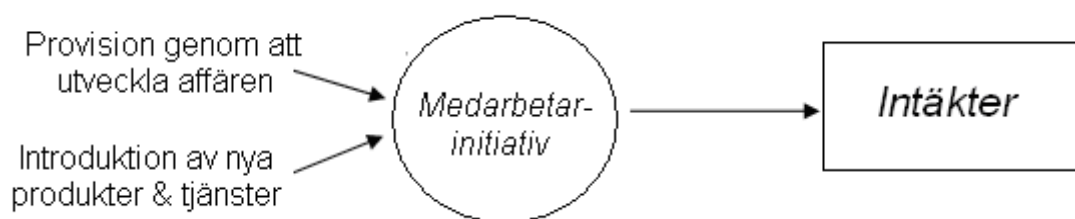
Intäkterna kan i vissa fall vara direkt beroende av de initiativ som medarbetaren väljer att ta eller att inte ta. Det är kundens behov som skall uppmärksammas menar Företag B och i somliga fall vet inte kunden själv vilka möjligheter till förbättring som finns att tillgå.¹³²

¹³¹ Företag A, Chefscontroller

¹³² Företag B, Marknadsavdelning

Kopplingen mellan ökade intäkter och de initiativ som medarbetarna tar är högst signifikant och delvis avgörande för att skapa intäkter för nyare tjänster.¹³³ Idag finns exempelvis på marknaden stort fokus på "Business Efficiency" där tanken är att företagskunderna skall kunna effektivisera sin verksamhet genom förhandsinställningar och underlättande applikationer i terminalerna. Det är då särskilt viktigt att initiativ tas av medarbetarna för att lösa kundens problem och skapa mervärde i form av försäljning av ytterligare tjänster till kunden. På så vis finns en direkt koppling mellan teknik, initiativ, säljkompetens och ökade intäkter.¹³⁴

Företag B vittnar dock om en hårfin gräns mellan då medarbetarinitiativen blir för många och kunden uppfattar företaget som påträngande och de initiativ som tas får en negativ effekt på intäkterna.¹³⁵ De påverkande variablerna som ovan behandlats illustreras nedan Figur 4:14.



Figur 4:14 Påverkan på intäktsdrivaren Medarbetarinitiativ i relation till intäkter avseende kundgruppen företag

4.8 Pris

"Relationen mellan pris och intäkter är tämligen komplex och effekterna är ibland svåra att förutse"

-Företag A, Marknadsavdelning, Massmarknad

4.8.1 Konsumentkunder

Det råder delade meningar hos de tre undersökta företagen vad gäller prisets inverkan på företagets intäkter. Samtliga företag är dock eniga om att priset per minut på mobiltelefonsamtal nu närmar sig en gräns där användandet av ett lågt pris som differentieringsverktyg inte längre har någon större reell verkan. Representanter från företagen menar att branschen idag är så konkurrensutsatt att priserna pressats ner i botten, samtidigt som marknadsföringskostnaderna har ökat markant under de senaste åren. De sjunkande priserna är dessutom ett resultat av kostnadsbaserade samtrafikavgifter, vilket varit till förmån för slutkunderna.

Samtliga operatörer är också eniga om att det idag på den svenska marknaden finns två olika konsumentgrupper, där den ena gruppen består av kunder som byter abonnemang och operatör direkt efter bindningstidens upphörande för att ingå ett nytt avtal med den för tillfället mest prisvärda operatören. Den andra gruppen kunder är mer lojala och värdesätter andra attribut än lågt pris.

¹³³ Företag B, Marknadsavdelning

¹³⁴ Ibid

¹³⁵ Ibid

Företag A och C hävdar att trots de små skillnaderna i minut-taxa som idag existerar mellan de olika operatörerna så innebär ett sänkt pris per minut fortfarande en intäktsökning som direkt konsekvens av sänkningen. Intäktsökningen beror på att nya kunder tillkommer till företaget, då en prissänkingskampanj inte per automatik innebär att befintliga kunder får ta del av det nya lägre priset.¹³⁶

Ett av de undersökta företagen menar dock att det inom branschen finns liten acceptansnivå för skiljda priser inom samma leverantör. Kunden är inte beredd att acceptera och stå fast vid det val av abonnemang som denna gjort utan kräver ofta av operatören att få byta till ett mer förmånligt avtal efter det att avtalet tecknats, vilket skapat svårigheter för företaget.

Representant för Företag A menar å sin sida att ett sänkt pris för befintliga kunder inte ger en stor inverkan på intäkterna då kunden ofta har en föreställning om hur mycket pengar denna vill spendera på sin mobiltelefoni, en så kallad "ringpott". Ett sänkt pris för befintliga kunder innebär då att kunden ringer fler minuter, men inte att denna spenderar en större summa än tidigare. Dock kan trafiken styras och dirigeras genom att exempelvis erbjuda ett lägre pris på kvällar.¹³⁷ Även Företag C vidhåller att något som liknar en pott finns hos konsumenten men att denna ofta består av en samlad pott inom hushållet för användning av fast telefoni, mobiltelefoni och Internet. Fördelningen mellan de olika delarna växlar, men den totala summan som hushållet spenderar på de tre ovanstående delarna består som konstant över en längre tid.¹³⁸

En prissänkning innebär enligt Företag A att den grupp kunder som betecknas som priskänsliga tillkommer som kunder i företaget och genererar intäkter som annars skulle utebli. Effekten på intäkterna sker nästintill omedelbart och blir bestående mellan ett och två år, vilket avser den aktuella bindningstiden.¹³⁹ Företag C beskriver effekten av ett sänkt minutpris som dubbelriktad då ett sänkt pris direkt innebär en lägre intäktsnivå per minut. Som tidigare nämnts har konsumenten dock något som liknar en "ringpott", vilket endast innebär att denna köper fler minuter av operatören. Den dubbla effekten innebär att intäkterna inom kort stabiliseras till tidigare nivå.

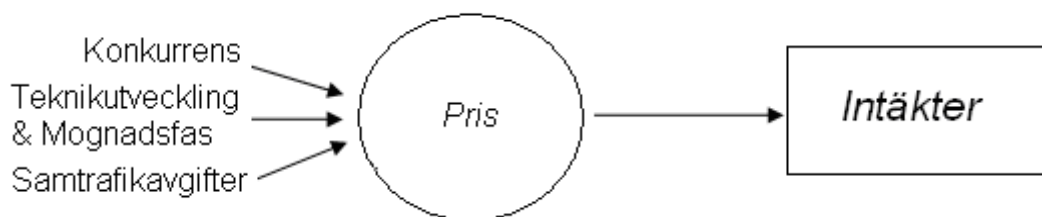
Ett av företagen i studien anser att det idag mer och mer handlar om att hitta en rimlig prisnivå snarare än att försöka konkurrera med prisöverlägsenhet. Det är istället andra faktorer som utgör källan till framgång som exempelvis god service, kvalitet i form av nästintill fullständig täckning, kringtjänster och snabba åtgärder vid fel. Samma representant medger att abonnemangsvgiften tillsammans med den sedvanliga minut-taxan för mobiltelefoni fortfarande utgör de största intäkterna, men att ett skifte börjar synliggöras då intäktsmassan från nya produkter och tjänster blir allt större och att det är priset på dessa kringtjänster som i framtiden kommer vara en större källa till konkurrensfördelar än minutpris. Ovanstående beskrivna samband visas nedan i Figur 4:15.

¹³⁶ Företag A, Marknadsavdelning; Företag C, Chefscontroller

¹³⁷ Företag A, Marknadsavdelning

¹³⁸ Företag C, Chefscontroller

¹³⁹ Företag A, Marknadsavdelning



Figur 4:15 Påverkan på intäktsdrivaren Pris i relation till intäkter avseende kundgruppen konsument

4.8.2 Företagskunder

De tre företag som deltagit i denna studie menar samtliga att pris som intäktsdrivare skiljer sig markant mellan stora och mindre företag. De mindre företagens konsumtionsmönster och priskänslighet uppvisar ett mönster som har stora likheter med konsumentens, medan de större företagens känslighet skiljer sig från konsumentens.

Företag C menar att de större företagskunderna generellt sett använder mobiltelefonitjänster utan att i stor utsträckning ta hänsyn till kostnaden för den specifika tjänsten, medan de mindre företagen exempelvis anpassar sitt ringmönster för att hålla kostnaden nere.¹⁴⁰ Företaget menar då tillsammans med Företag A att den totala telecomlösningen är den centrala frågan för de större företagen och att operatören måste kunna uppfylla kundens behov och lösa dess problem varför priset inte diskuteras som en lika central fråga som på konsumentens sida och med de mindre företagen. Sambandet mellan prisförändringar och intäkter blir därför inte lika starkt som då kunden är en konsument eller ett mindre företag.¹⁴¹

Det existerar dock samband mellan pris och intäkter även då de större företagskunderna åsyftas men detta är svårare att åskådliggöra och är betydligt mer komplext. Priskomponenten blir svår att isolera då denna inte är den dominerande faktorn vid beslut av operatör, varför slutsatser om prisets påverkan är svåra att dra.¹⁴²

Företag A menar å andra sidan att priset har relativt stor betydelse även för stora företagskunder vid val av operatör då beslutet berör många användare och ger stora utslag på kundens kostnader även vid små prisskillnader mellan operatörerna. Representant för företaget hävdar samtidigt att då beslutet väl är taget och företaget blir kund hos operatören blir priset mindre viktigt på exempelvis kringtjänster och samtalstider. Genom att ett större företag blir kund hos en specifik operatör skapas en plattform och mer eller mindre komplexa lösningar för företaget arbetas fram, vilket skapar höga byteskostnader och inlåsnings effekter för kunden. Då kunden utvecklar ett behov av någon kringtjänst eller applikation är denna därför mer benägen att

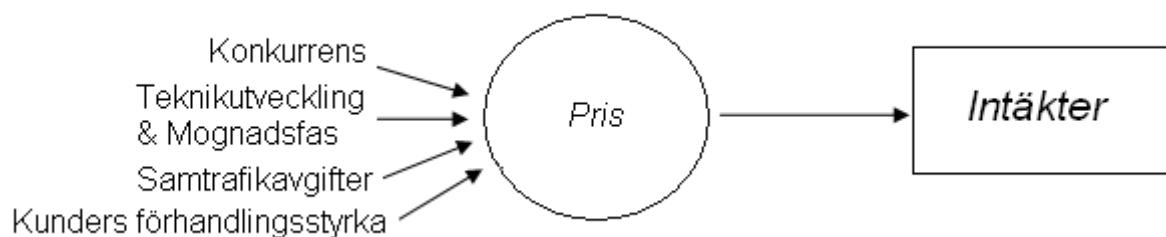
¹⁴⁰ Företag C, Chefscontroller

¹⁴¹ Företag C, Chefscontroller; Företag A, Marknadsavdelning

¹⁴² Företag C, Chefscontroller

välja den operatör som redan håller i kundens befintliga affärer och priset blir då en mindre viktig komponent.¹⁴³

Undantaget är dock då kunden är en kommun, landsting eller liknande då offentlig upphandling tillämpas och priset bli den avgörande komponenten. Vid affärer av sådan karaktär syns ett tydligt samband mellan pris och intäkter.¹⁴⁴ De faktorer som har effekt på intäkterna genom att påverka intäktsdrivaren pris redovisas nedan i Figur 4:16.



Figur 4:16 Påverkan på intäktsdrivaren Pris i relation till intäkter avseende kundgruppen företag

4.9 Konkurrens

"Konkurrenternas marknadsinsatser kan även ge oss gratis marknadsföring av de produkter och tjänster vi tillhandahåller"

Företag A –Produkt & Marknadsavdelning

4.9.1 Konsumentkunder

Samtliga tre aktörer talar om befintlig hyperkonkurrens på den svenska mobila telecommarknaden. Den extrema prispress som idag syns på marknaden beskrivs vara ett resultat av att en lågprisaktör kom in på marknaden runt millennieskiftet och utmanade befintliga operatörer genom att sänka samtalstaxan markant. Flera av företagen på marknaden kände sig då hotade och beslutade att följa efter den då aktuella prisledaren genom sänkningar av priset till kund. Företagen har därefter genomdrivit ständiga försök att överträffa varandra, vilket har gett upphov till en ond spiral som pressat ner marginalerna till nära noll.¹⁴⁵

Företag A menar att det är av stor betydelse för hela marknaden att konkurrensen är sund och att ingen aktör dumpar priserna på de kringtjänster som idag är livsviktiga för att driva in intäkter då samtalstaxorna redan är pressade i botten.¹⁴⁶ De fyra större operatörerna på marknaden har idag hittat sina respektive positioner vilket på sikt medför att konkurrensen håller på att stabiliseras. Detta betyder dock inte att konkurrensen inte är betydande och inte har någon påverkan på intäkterna. Den rådande konkurrenssituationen övervakas av Post-

¹⁴³ Företag A, Chefscontroller

¹⁴⁴ Ibid

¹⁴⁵ Företag C, Chefscontroller

¹⁴⁶ Företag A, Chefscontroller

och Telestyrelsen som kontrollerar att aktörerna inte genomför några konkurrensinskränkande åtgärder. Myndigheten begränsar i dagens situation eventuella samgåenden mellan operatörerna, vilket bidrar till förstärkt konkurrens på marknaden.¹⁴⁷

Samtliga aktörer menar att ökad konkurrens från någon av de fyra dominerande aktörerna har negativ påverkan på intäkterna genom uteblivna intäkter. Företag A hävdar dessutom att påverkan på intäkterna sker indirekt och relativt linjärt genom att konkurrensen har effekt på marknadsandelarna som i sin tur påverkar intäkterna. Effekten sker dock med en viss fördröjning och kan i vissa fall skönjas först efter ett kvartal men har sedan en relativt lång ihållande verkan.¹⁴⁸

Alla undersökta operatörer är eniga om att mindre uppstickande operatörer utan eget nät inte har någon reell verkan på intäktsbasen och inte heller på marknadsandelarna. Företag B menar dock att nya potentiella konkurrenter såsom exempelvis företaget Apple skulle ha en mer kraftfull effekt på den befintliga marknaden om företaget skulle besluta sig för att även bedriva operatörsverksamhet. Genom att Apple redan i dagens situation har en stark produkt, skulle en nysatsning från ett sådant företag kunna tillförskaffa sig marknadsandelar under en relativt kort tidsperiod. Det skall tilläggas i sammanhanget att det redan i dagsläget ryktas om att just Apple planerar att i framtiden samarbeta endast med en operatör och denna då kommer bli ensam om att bedriva operatörsverksamhet genom Iphone och framtida innovativa produkter från företaget. Den operatör som blir vinnare av en sådan affär kommer att kunna tillförskaffa sig betydande konkurrensfördelar.¹⁴⁹

Företag A och C vill inte beskriva konkurrensen som odelat negativ för intäkterna då konkurrens vid nya tekniker, tjänster och innovationer kan ha positiv inverkan på intäktsmassan. De båda representanterna menar att då en konkurrent väljer att marknadsföra en ny tjänst skapas uppmärksamhet och intresse kring denna hos kunderna, vilket medför att efterfrågan växer också på andra operatörers motsvarande tjänster och dylikt. Detta har tidigare varit fallet med både MMS och Mobilt Bredband. Ökad konkurrens kan av ovanstående anledning ge en positiv, överförande effekt på intäkterna. Dock är denna effekt relativt kortvarig och så snart innovationen blir mer etablerad skapar konkurrensen en prispress som ger en negativ effekt på marginalerna.¹⁵⁰ De variabler som påverkar relationen mellan konkurrens och intäkter redovisas i Figur 4:17 nedan.

¹⁴⁷ Företag C, Chefscontroller

¹⁴⁸ Företag A, Chefscontroller; Företag C, Chefscontroller

¹⁴⁹ Företag B, Marknadsavdelning

¹⁵⁰ Företag C, Chefscontroller; Företag A, Chefscontroller



Figur 4:17 Påverkan på intäktsdrivaren Konkurrens i relation till intäkter avseende konsumentmarknaden

4.9.2 Företagskunder

Samtliga studerade företag anser att konkurrenssituationen även på företagssidan är hård och intensiv men ter sig annorlunda i jämförelse med den aktuella situationen på konsumentsidan. Ett av de synliga exemplen på denna skillnad är att marknadsinsatserna ser annorlunda ut beroende på om de är riktade till en företagskund eller en konsument.

Erbjudanden som riktas mot konsumenten måste ses som standardiserade och är inte på något vis kundunika även om segmentering sker i hög utsträckning. Vid kundrelationer där kunden är ett större företag sker istället förhandling mellan företaget i fråga och kunden genom offertförfrågan. Till skillnad från konsumentmarknaden så sker inte erbjudandet från företaget till kund lika öppet och konkurrenten får ingen direkt vetskap om det erbjudande som givits den specifika kunden. Konkurrensen sker därför med andra medel än på konsumentsidan. Vilka medel som används beror dock på storleken på företagskunden.¹⁵¹

En av anledningarna till att konkurrensen ser annorlunda ut än motsvarande på konsumentsidan är den nära relation som skapas mellan en företagskund och operatören, vilken dessutom består under en längre tidsperiod, vanligtvis tre till fem år. De stora plattformar som byggs upp för en kunds räkning gör det dessutom svårt för kunden att byta operatör utan att stora kostnader förknippas med ett sådant byte. Kunden uppfattas därför av konkurrenter som fastlåst och inga större aktioner riktas mot denna kund. Det är först då kontraktet börjar löpa ut som konkurrens kan skönjas för att fånga in kunden i ett nytt avtal.¹⁵²

Även Företag C menar att konkurrensen ser annorlunda ut på företagssidan och att denna först blir synlig på intäkterna då företaget vinner eller mister en stor kund, vilket av ovanstående anledning tar lång tid på grund av långa bindningstider.¹⁵³ Nedan i Figur 4:18 redovisas de faktorer som anses påverka relationen mellan konkurrens och intäkter.

¹⁵¹ Företag B, Controller

¹⁵² Företag B, Marknadsavdelning

¹⁵³ Företag C, Chefscontroller



Figur 4:18 Påverkan på intäktsdrivaren Konkurrens i relation till intäkter avseende kundgruppen företag

4.10 Post-Sale service

“Post-Sale service fungerar som företagets målvakt och blir en viktig faktor först när någon annan faktor havererar”

- Företag A, Produkt & Marknadsavdelning

4.10.1 Konsumentkunder

Enligt Företag A kan Post-Sale service ses som en hygienfunktion i företaget där kunden förväntar sig att medarbetarna bakom denna servicefunktion alltid skall kunna avhjälpa eventuella problem och brister. Samma representant menar dock att det finns en koppling mellan Post-Sale service och intäktsmassan genom att bristfälligt avhjälpande av fel eller ett dåligt bemötande skapar en bild av företaget hos den specifika kunden som kan påverka denna inför framtida val av operatör.

Ett gott bemötande ses av kunden som självklart och skapar inte samma positiva associationer till företaget som motsvarande sämre bemötande. Endast ett exceptionellt bra bemötande och avhjälpande av fel skulle kunna ge denna effekt.¹⁵⁴ Företag C menar därför att Post-Sale service måste ses som en hygienfaktor och får en målvaktsfunktion som är relativt oviktig så länge alla andra delar så som varumärke, medarbetare och kvaliteten fungerar tillfredställande. Då någon del inte fungerar blir dock denna funktion oerhört viktig för att inte denna bristfälliga del skall skada företaget.¹⁵⁵

I två av de tre undersökta företagen finns i Post-Sale funktionen en grupp som benämns som ett ”win-back team”, vars främsta uppgift är att just övertyga kunder som bestämt sig för att via telefon lämna företaget att fortsätta som kunder hos den aktuella operatören. Post-Sale service måste i detta perspektiv ses som en betydande intäktsdrivare då de kunder som ”win-back” funktionen lyckas behålla annars skulle innebära att kundstocken skulle krympa och intäkter gå förlorade.

Enligt Företag C är Post-Sale service en viktig grundfunktion men då ett dåligt bemötande inom denna funktion endast drabbar en kund, måste aktiviteter i samband med försäljning ses som mer betydande för intäkterna då

¹⁵⁴ Företag A, Chefscontroller

¹⁵⁵ Företag A, Marknadsavdelning

fler kunder eller potentiella kunder ofta finns närvarande vid säljtillfället. Dock skall inte effekten av "mouth-to-mouth" underskattas, vilket kan leda till att företaget får ett sämre anseende.¹⁵⁶

Företag A tror med största sannolikhet att ett signifikant samband existerar mellan antal klagomål som mottas av Post-Sale service och intäktsförändringar, men att detta är svårt att påvisa då ingen mätning görs i nuläget. Dock genomförs mätningar av klagomål i relation till resultat, vilket skulle ge indikation på ett liknande mönster på intäktssidan.¹⁵⁷ En annan representant från ovanstående företag menar att sambandet mellan Post-Sale service och intäkter är positivt korrelerad men har inte ett linjärt samband då aktiviteter i funktionen påverkar kundtillfredsställelsen och kundlojalitet på samma vis som varumärke gör och ger indirekta effekter på intäktsmassan.¹⁵⁸ Ovanstående variabler som uppges ha indirekt påverkan på intäkterna genom intäktsdrivaren Post-Sale service återges i Figur 4:19.



Figur 4:19 Påverkan på intäktsdrivaren Post-Sale service i relation till intäkter avseende kundgruppen konsument

4.10.2 Företagskunder

Samtliga respondenter i studien talar om stora skillnader i Post-Sale aktiviteterna beroende på om kunden är ett företag eller konsument. Alla representanter är eniga kring påståendet att då avtalet gäller större företagskunder är Post-Sale verksamheten A och O för att affären skall falla väl ut. Stora affärer görs i flera steg och pågår under en längre tid vilket gör Post-Sale till en del av avtalet. De aktuella medarbetarnas kompetens, initiativ och personliga tillfredsställelse spelar stor roll för hur väl Post-Sale funktionen fungerar och har därför en indirekt påverkan på intäkterna. De relationer som skapas mellan medarbetaren och kunden genom Post-Sale service har dessutom en avgörande roll för att skapa kundlojalitet.¹⁵⁹

Företag A menar liksom ovanstående att Post-Sale service påverkar både kundlojaliteten och kundtillfredsställelsen och därmed även intäkterna. Påverkan intäktsdrivaren indirekt har på intäkterna genom intäktsdrivarna kundlojalitet och kundtillfredsställelse är positivt korrelerad men inte linjär i den mening att intäkterna ökar i samma utsträckning som Post-Sale aktiviteterna blir bättre. För att erbjuda kunderna bättre service och därmed högre grad av tillfredsställelse och lojalitet behöver företaget idag stärka medarbetarkompetensen menar representanten. Det samarbete som idag finns mellan produktledning och

¹⁵⁶ Företag C, Chefscontroller

¹⁵⁷ Företag A, Marknadsavdelning

¹⁵⁸ Företag A, Chefscontroller

¹⁵⁹ Företag B, Marknadsavdelning

Post-Sale service uppges av företaget behöva bli bättre för att skapa större potential för att sälja kringtjänster.¹⁶⁰

Post-Sale verksamheten är dessutom viktig för att skapa merförsäljning till befintliga kunder, vilket på företagssidan blir än mer synligt genom den nära relation medarbetarna har till kunden och lättare kan identifiera behov kunden har och erbjuda nya produkter och kringtjänster. Kombinationer och paketering av tjänster har blivit allt viktigare för att skapa intäkter och medarbetarna spelar en avgörande roll för att öka affären hos befintliga kunder genom aktiviteter efter att köpet har genomförts.¹⁶¹ Ovanstående diskuterade samband mellan Post-Sale service funktionen och intäkter avseende kundgruppen företag visas nedan Figur 4:20.



Figur 4:20 Påverkan på intäktsdrivaren Post-Sale service i relation till intäkter avseende kundgruppen företag

¹⁶⁰ Företag A, Chefscontroller

¹⁶¹ Företag B, Controller

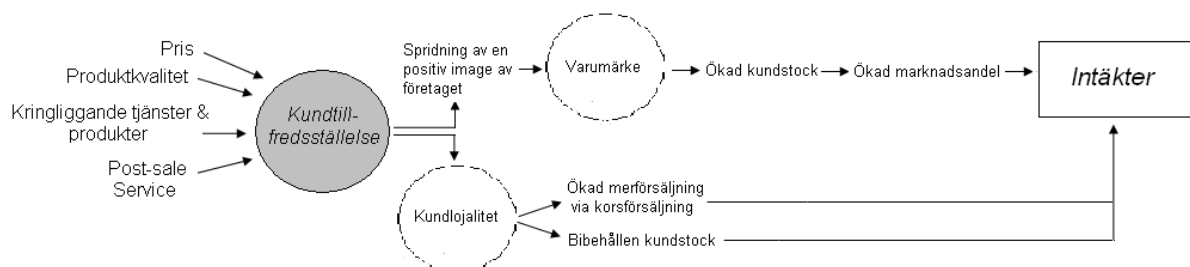
5 Resultat

Detta kapitel syftar till att ge läsaren en överskådlig bild av de resultat som kunnat erhållas från den empiriska undersökningen av den svenska mobila telecombranschen. Resultatet presenteras med fokus riktat på de tio studerade intäktsdrivarna där jämförelse mellan konsumentkunder och företagskunder görs. De variabler som utövar påverkan såväl direkt som indirekt på intäkterna återges även i grafisk form med hjälp av tidigare använda orsak-verkan modeller.

5.1 Kundtillfredsställelse

Konsumenterna kännetecknas av den heterogenitet som råder inom gruppen. Vad som skapar en hög tillfredsställelse är högst unikt för de individuella kunderna vilket gör att gruppen många gånger kan vara svår att blidka. Operatörerna har därför ett flertal olika erbjudanden och abonnemangsformer för att tillfredsställa så många som möjligt. Gemensamt för de tre företagen är prisets minskade betydelse för kundernas nivå av tillfredsställda kunder, fler och fler prioriterar snarare attribut som kvalitet, service och nyare tjänster och produkter.

En kund som är väl tillfredsställd tenderar att vara mer lojal gentemot företaget vilket leder till såväl en bibehållen kundstock som möjlighet att skapa merförsäljning. En tillfredsställd kund är dessutom en bra reklampelare som sprider en positiv image av företaget, vilket påverkar varumärket som i sin tur kan leda till en ökad kundstock. Båda resulterar i ökade intäkter. Sambanden synliggörs i Figur 5:1 nedan.

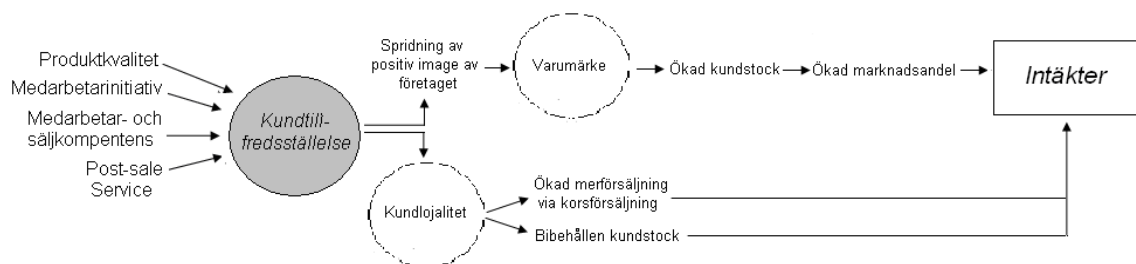


Figur 5:1 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren kundtillfredsställelse inom kundgruppen konsumenter

En nöjd företagskund påverkar intäkterna på ett liknande sätt som privatkonsumenterna (se Figur 5:2 nedan), skillnaden ligger i hur operatören väljer att skapa en hög kundtillfredsställelse för denne. Relationen mellan säljare och köpare är djupare och mer personlig och säljarens förmåga att ta egna initiativ för att lösa

eventuella problem är en viktig komponent. För företagskundernas del är en snabb och felfri service samt en väl påläst säljare som har god kännedom om de behov kunden har många gånger avgörande.

En hög kundtillfredsställelse bidrar inte bara till en högre lojalitet i kundbasen utan fungerar även som en spridare av positiv image av operatören. Tillfredsställda kunder sprider en fördelaktig bild av företaget vilket kan leda till en utökad kundstock.



Figur 5:2 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren kundtillfredsställelse inom kundgruppen företag

5.2 Kundlojalitet

De tre företagen i vår studie pekar alla på vikten av lojala kunder då dessa har stor påverkan på intäkterna, såväl indirekt som direkt. För det första handlar det om att inte förlora den intäkt en existerande kund bidrar med, men även om att öka intäkten från den aktuella kundrelationen genom att utveckla denna med hjälp av korsförsäljning. Lojalitet är viktigt vad gäller såväl företagskunder som konsumentkunder även om företag har en större påverkan på intäkterna än de enskilda konsumentkunderna då dessa affärer tenderar att ha ett högre värde. Då lojala kunder tenderar att vara mer nöjda med företagets produkter och tjänster är det dessutom lättare att via korsförsäljning öka värdet på dessa affärer.

En nöjd och lojal kund bidrar även med positiv marknadsföring via "mouth-to-mouth" metoden vilket leder till en ökad kundstock och ökad merförsäljning, vad gäller såväl konsumenter som företagskunder. Konsumenternas lojalitet påverkas dessutom av graden tillfredsställelse samt vissa ekonomiska aspekter som operatörerna byggt in i avtalen. Det är exempelvis billigare att ringa abonnenter inom samma nät vilket leder till att många kunder tenderar att välja samma abonnemang som vänner och bekanta har. nedan i Figur 5:3 visas de relationer mellan intäktsdrivaren kundlojalitet och intäkter inom kundgruppen konsument som diskuterats ovan.



Figur 5:3 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren kundlojalitet inom kundgruppen konsumenter

Skillnaden mellan företagsmarknaden och konsumentmarknaden grundas inte i den påverkan intäktsdrivaren har på intäktsmassan, utan snarare hur operatörerna försöker stärka banden till den aktuella kunden. I relationen till de större företagskunderna arbetar operatörerna med att skapa kundtillfredsställelse och lojalitetsband genom att bland annat tillägna kunden en personlig säljare och uppmuntra till vidare samverkan genom exempelvis olika "event". En viss lojalitet kan även utvecklas genom att en inlåsningsseffekt uppstår till följd av att operatören integrerat komplicerade lösningar i kundens system som därmed skulle vara kostsamma att byta ut. Relationen med konsumentkunderna ter sig mer mekanisk och parterna har ofta ingen kontakt med varandra så länge problemen uteblir eller fel uppstår. De variabler som ovan diskuterats i samband med kundlojalitet avseende kundgruppen företag, redovisas nedan i Figur 5:4



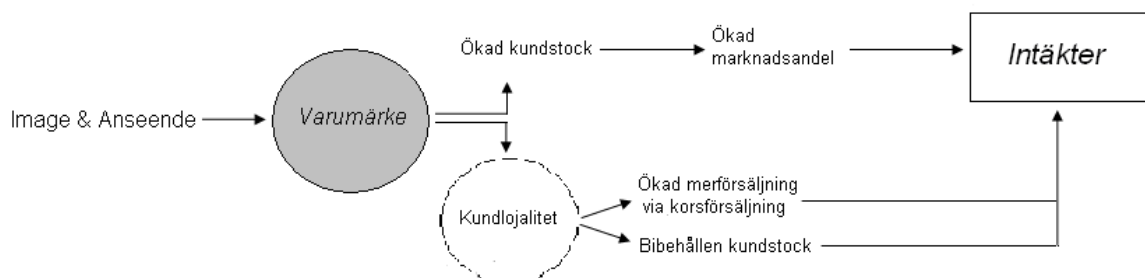
Figur 5:4 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren kundlojalitet inom kundgruppen företag

5.3 Varumärke

Varumärket spelar enligt de tre företagen i studien stor roll för att skapa och bibehålla intäkter. Effekten av varumärkets påverkan beskrivs dock av respondenterna vara såväl indirekt som svår att säkerställa genom mätningar. Trots det menar samtliga företag i studien att korrelationen mellan intäkter och ett starkt varumärke är betydande, vilket baseras på det faktum att ett försvagat varumärke snabbt ger utslag genom uteblivna intäkter. Med detta som bakgrund arbetar samtliga operatörer med att upprätthålla ett starkt och välansett varumärke för att på så vis öka medvetenheten kring företagets värden, vilket i sin tur bidrar till en bibehållen kundstock och kundlojalitet samt lockar nya kunder till företaget.

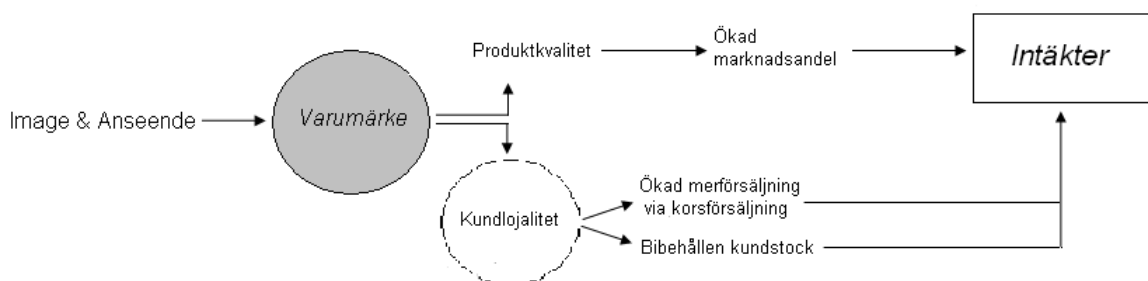
Varumärkets värde påverkas till stor del av den image och anseende operatörerna lyckas kommunicera till sina kunder. Då varumärket kan ha viss betydelse för kunderna och deras val av operatör är det av största vikt att skapa ett så attraktivt varumärke som möjligt. På samma vis försöker operatörerna skapa mervärde för de

redan befintliga kunderna och skapa mervärde för företaget genom korsförsäljning, vilket illustreras i Figur 5:5 nedan.



Figur 5:5 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren varumärke inom kundgruppen konsumenter

Även då företagskunder avses är image och anseende av största vikt för att skapa ett starkt varumärke som såväl attraherar nya kunder som befintliga. Dock prioriterar företagskunderna andra värden som exempelvis produktkvalitet och driftsäkerhet framför ett lågt pris vilket skiljer sig från konsumenterna. Genom att via varumärket signalera sådana mer kvalitativa värden attraheras nya kunder, vilket ger effekt på kundstocken och därmed intäkterna. Ett starkt varumärke kan dessutom bidra till att skapa kundlojalitet vilket påverkar intäkterna genom ökad merförsäljning och utökad kundstock. De ovan beskrivna sambandet illustreras i Figur 5:6.



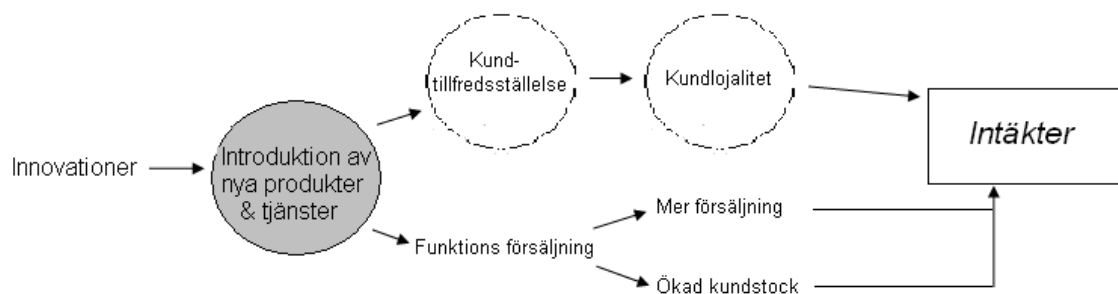
Figur 5:6 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren varumärke inom kundgruppen företag

5.4 Introduktion av nya produkter och tjänster

Med hårt ansatta marginaler på kärnverksamheten ökar betydelsen av introduktioner av nya produkter och tjänster kraftigt för hela branschen. Operatörerna måste delvis lita på terminalernas tillverkare och den utveckling som sker inom detta område, men har även själva en viktig roll i sammanhanget genom att hela tiden uppdatera sina erbjudanden, lyssna till kundernas önskemål och arbeta proaktivt med den nya tekniken.

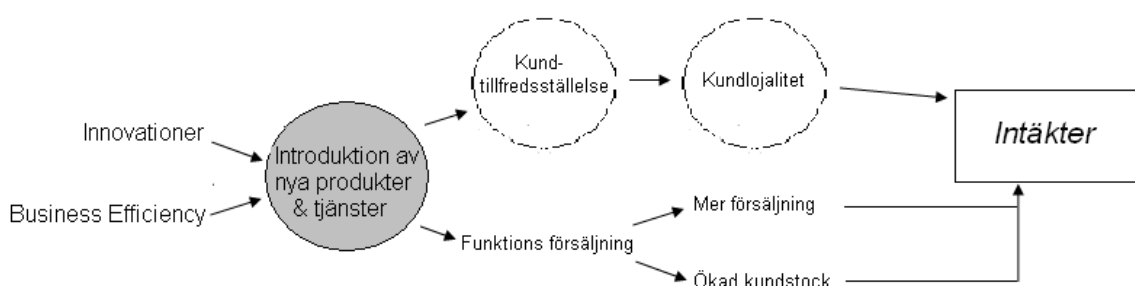
Genom funktionsförsäljning merförsäljning skapas inom den befintliga kundstocken samtidigt som välanpassade lösningar attraherar nya kunder och utökar kundbasen.

Att hela tiden ligga i framkant vad gäller utvecklingen kan vara kostsamt och det är av yttersta vikt att ständigt vara beredd på satsningar men samtidigt vara lyhörd och läsa av marknaden så att inte missriktade investeringar genomförs. Genom att kunna erbjuda kunderna nya, innovativa applikationer och tjänster tenderar tillfredsställelsen att öka i den befintliga kundstocken vilket påverkar lojaliteten och i det långa loppet även intäkterna. De indirekta relationerna presenteras nedan i Figur 5:7.



Figur 5:7 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren introduktion av nya produkter & tjänster inom kundgruppen konsumenter

Vad gäller företagsmarknaden är relationerna näst intill identiska med konsumentmarknaden. Den stora skillnaden ligger i vilka produkter och tjänster som efterfrågas samt dess nytta för användaren. I dagens högeffektiva samhälle önskar många företag effektivisera sin verksamhet, bland annat med hjälp välfungerande kommunikationslösningar. För att kunna erbjuda de mest funktionella lösningarna krävs att operatörens medarbetare har god kunskap om kundens aktuella behov samtidigt som proaktivt arbete krävs för att utveckla såväl erbjudandet som relationen. Kedjan av samband från utveckling av innovativa lösningar till effekt på intäkterna återges i Figur 5:8.



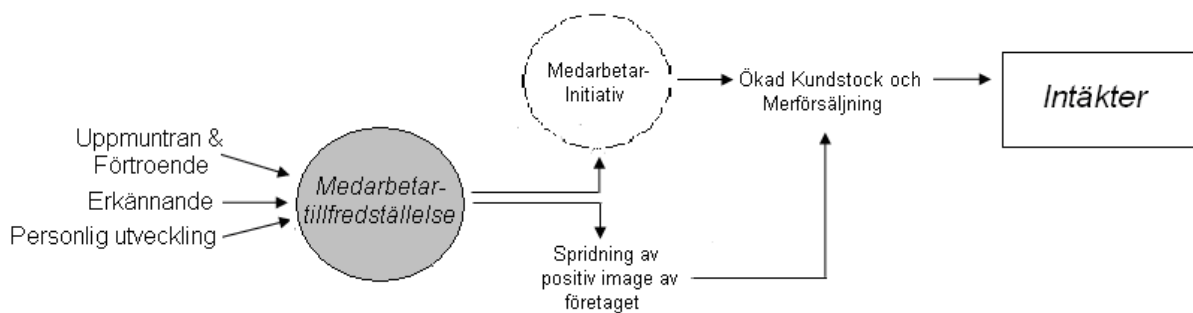
Figur 5:8 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren introduktion av nya produkter & tjänster inom kundgruppen företag

5.5 Medarbetartillfredsställelse

De resultat som erhållits i denna studie visar alla på ett förmodat samband mellan medarbetartillfredsställelse och intäktsnivå. Samtliga undersökta företag menar samtidigt att sådana samband skulle vara mycket svåra att mäta och säkerställa varav ingen av operatörerna bedriver idag aktivt några sådana mätningar. Dock menar respondenterna att en förbättrad tillfredsställelse till följd av faktorer som uppmuntran, erkännande eller

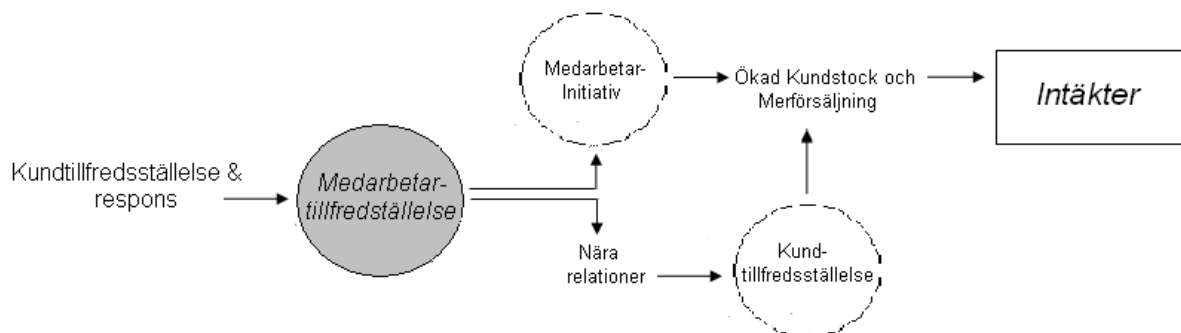
personlig utveckling skapar potential för initiativtagande som ger effekt på såväl kundstocken som ökade intäkter genom merförsäljning.

Då kundgruppen konsumenter åsyftas fungerar medarbetarna som ambassadörer för företaget och varumärket då säljkåren och eventuellt även aktiviteter förknippade med Post-Sale service ofta är de enda kontakter med företaget en konsument har. En ökad tillfredsställelse hos medarbetarna skulle därför medföra spridning av positiv image av företaget och dess varumärke och därmed bidra till att skapa större kundbas samt merförsäljning till befintliga kunder. Respondenterna pekar alla på att ett negativt samband mellan tillfredsställelse och intäkter skulle vara än tydligare att urskönja. Med detta avses då att i de fall tillfredsställelsenivån skulle sjunka skulle detta ge tydliga avtryck genom uteblivna intäkter och klagomål från kunder. Det måste därför råda en lägsta nivå på tillfredsställelse för att inte påverka intäkterna negativt. Sambanden beskrivna ovan illustreras nedan för läsaren i Figur 5:9.



Figur 5:9 Resultat av studier kring av intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse inom kundgruppen konsumenter

Resultat från den studie som genomförts visar på ett likartat samband mellan kundgrupperna konsument och företag då relationen mellan medarbetartillfredsställelse och intäkter undersökts. Den skillnad som kunnat urskönjas har kunnat härledas till den nära relationen mellan medarbetarna och kunden som existerar på företagssidan. Medarbetaren är i detta avseende inte bara en ambassadör för företaget i fråga utan ses istället som en partner. Relationen mellan parterna kan då denna faller väl ut leda till ökad kundtillfredsställelse som bidrar till intäktsökning genom utökning av kundstocken samt merförsäljning. Dessa relationer visas i Figur 5:10 nedan.

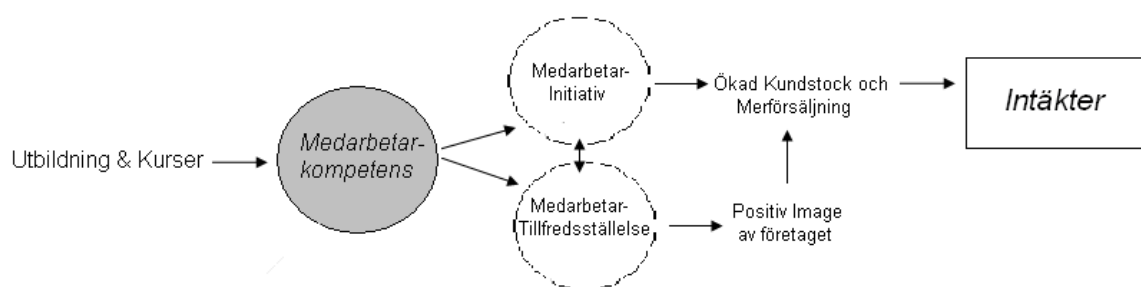


Figur 5:10 Resultat av studier kring intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse inom kundgruppen företag

5.6 Medarbetarkompetens

Samtliga undersökta företag i denna studie uppger att en relation existerar mellan den kompetens och skicklighet företagets medarbetare besitter och företagets intäkter. Kompetens hos medarbetarna uppges av respondenterna vara nära sammankopplat med de initiativ som tas av medarbetarna i företaget genom att initiativtagande förutsätter en viss kunskap. Att besitta kompetens beskrivs dock som utan verkan tills denna omsätts i reella termer och initiativ tas för att öka kundstocken och skapa merförsäljning.

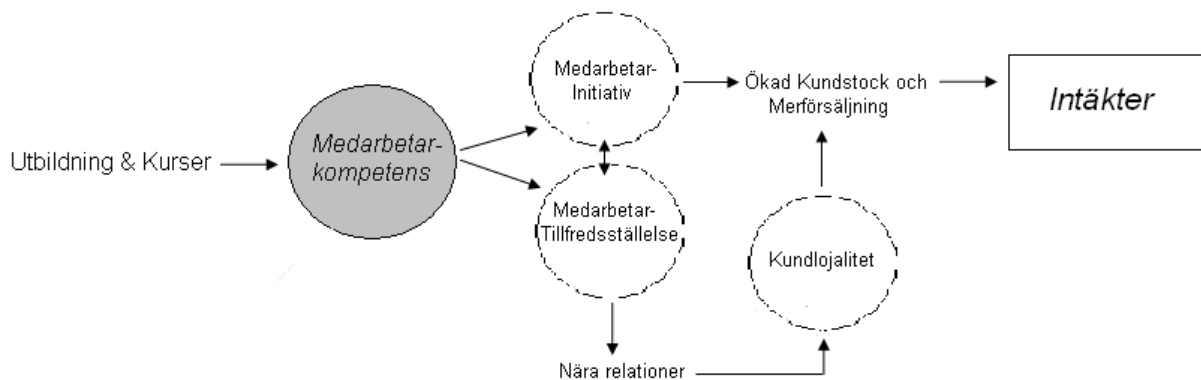
Kompetenshöjande åtgärder förväntas dessutom bidra till en ökad tillfredsställelse genom att medarbetaren uppfattar sin roll i företaget som betydelsefull. Tillfredsställda medarbetare bidrar liksom ovan förda diskussion kring intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse till att skapa en positiv image av företaget gentemot konsumenterna vilket i sin tur genererar intäkter. De olika relationerna mellan ovanstående variabler illustreras nedan i Figur 5:11.



Figur 5:11 Resultat av studier kring intäktsdrivaren medarbetarkompetens inom kundgruppen konsumenter

Skillnaden i påverkan på intäkter som råder mellan företagssidan och konsumentssidan då intäktsdrivaren medarbetarkompetens åsyftas kan liksom då medarbetartillfredsställelse behandlades ovan hänvisas till de nära relationer som existerar på företagssidan. Det partnerskapsliknande förhållande som råder mellan kund och medarbetare skapar såväl kundtillfredsställelse som lojalitet till det aktuella företaget vilket har effekt på

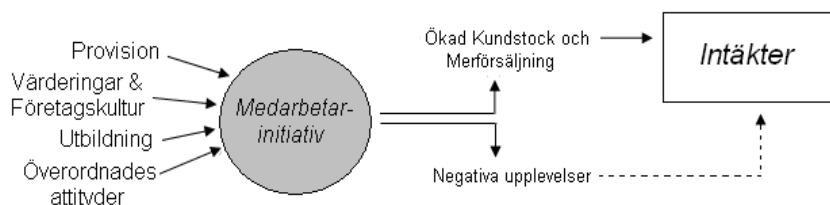
intäktssidan genom ökad kundstock och merförsäljning. De indirekta effekter medarbetarkompetens har på intäkter då företagskunder åsyftas redovisas nedan i Figur 5:12.



Figur 5:12 Resultat av studier kring intäktsdrivaren medarbetarkompetens inom kundgruppen företag

5.7 Medarbetarinitiativ

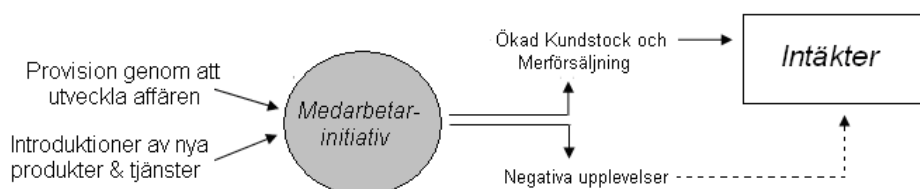
Företagen i studien framhåller initiativtagande som en oerhört viktig källa till intäktsökning genom att framgångsrika initiativ direkt leder till ökad kundstock men också merförsäljning. Samtliga företag använder därför provisionsbaserad lön som morot för initiativtagande. I undersökningen framgår det också att medarbetarnas insatser även kan skapa en negativ påverkan på intäkterna genom att den aktuella kunden upplever säljaren som påträngande. En negativ bild skapas då av företaget som stort då den specifika medarbetaren framstår som ambassadör för det aktuella företaget, vilket framgått av diskussion ovan. Det är av denna anledning av största vikt att värderingar, företagskultur och attityder införlivas hos medarbetaren genom olika typer av utbildning av för att minimera risken att konsumenter får ett påträngande bemötande. De olika faktorer som anses påverka initiativtagande och därmed intäkterna sammanställs i Figur 5:13 nedan, där den påverkan kundens negativa upplevelser har på intäkter illustreras med en streckad linje för att beteckna ett negativt samband.



Figur 5:13 Resultat av studier kring intäktsdrivaren medarbetarinitiativ inom kundgruppen konsument

Orsak-verkan kedjan från initiativtagande till intäktsökning ter sig liknande den som presenterats ovan då konsumentkunder åsyftas. Den skillnad som dock kan urskönjas är de variabler som har påverkan på intäktsdrivaren. Genom en ökad trend mot "Business Efficiency" skapas möjligheter för medarbetarna till

merförsäljning. Tekniken och de applikationer som på marknaden finns att tillgå är dock komplex och avancerad varför dessa kräver att de aktuella medarbetarna aktivt informerar kunderna om vilka möjligheter som finns och vilka behov som kan tillfredsställas med nya produkter och tjänster. Genom medarbetarnas ansatser kan därför merförsäljning skapas, vilket ger positiv effekt på intäkterna. Relationerna nämnda ovan ges läsaren i grafisk form nedan i Figur 5:14.



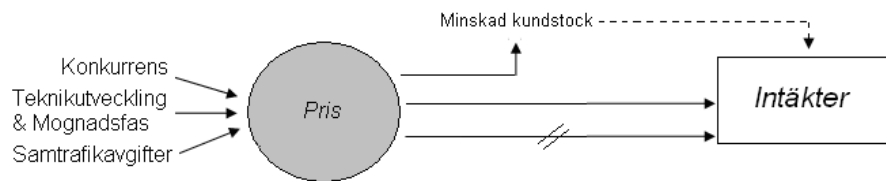
Figur 5:14 Resultat av studier kring intäktsdrivaren medarbetarinitiativ inom kundgruppen företag

5.8 Pris

Samtliga företag i studien pekar på att pris på sedvanlig telefoni samt i viss mån SMS börjar sjunka till en nivå där prisskillnader mellan de olika operatörerna är så små att pris som konkurrens- och differentieringsverktyg minskar i betydelse. Ökad konkurrens på marknaden samt betydande mognad på operatörernas kärnprodukter till förmån för nya innovativa produkter har medfört att prisbilden försämrats. Även kostnadsbaserade samtrafikavgifter har bidragit till utvecklingen mot ett lägre pris till kunderna.

Trots ovanstående faktum uppfattas pris dock ha en reell påverkan på intäkterna men kopplingarna mellan de två variablerna kan se olika ut. Resultat av studien visar att ett sänkt pris mot konsumentmarknaden kan ha en positiv inverkan på intäktsmassan genom att nya kunder tillkommer till företaget. Likaså kan ett höjt pris innebära att befintliga kunder lämnar den aktuella operatören direkt efter bindningstidens slut, vilket ger negativt utslag på intäktsmassan genom påverkan på kundstocken. Detta negativa samband illustreras i nedanstående Figur 5:15 med hjälp av en streckad linje.

Prisförändringar kan även ha en direkt inverkan på intäkterna genom att exempelvis ett sänkt minutpris utan fördröjning genererar högre intäkter såvida inte volymförändringar sker som konsekvens av prishöjning. Den direkta effekten på intäkter som ett höjt pris medför visas nedan i Figur 5:15 som en rak linje. Två av företagen i studien menar att prisförändringar har en dubbel effekt på intäkterna genom att just volymförändringar följer av prisjusteringar mot konsumentmarknaden. En individuell "ringpott" hos konsumentkunden förmodas ha motverkande effekt på den ovan beskrivna intäktsökningen, genom att volymen minskar och intäktsökningen uteblir. Denna uteblivna effekt visas i figuren nedan med hjälp av en avbruten linje som symboliserar att ingen påverkan skapas av intäktsdrivaren.



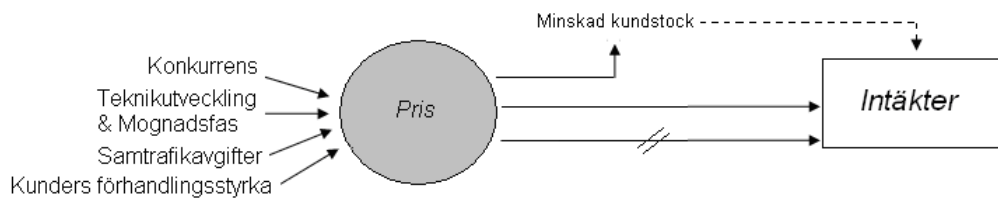
Figur 5:15 Resultat av studier kring intäktsdrivaren pris inom kundgruppen konsument

På företagssidan existerar markanta skillnader i relationen mellan pris och intäkter beroende på kundens storlek och ägarförhållanden. Resultat från studien som genomförts pekar på att priskomponenten inte är av lika stor betydelse för företagskunder som för konsumenter och ger dessutom inte samma genomslagskraft på intäktssidan då de stora företagskunderna har en betydligt större förhandlingsstyrka än konsumenterna. De mindre företagen anses av operatörerna agera liknande konsumenterna, varför relation mellan pris och intäkter överensstämmer med ovanstående figur.

Då större företagskunder åsyftas råder delade meningar operatörerna emellan, där ett av företagen hävdar att dessa kunder inte ser priset som en avgörande komponent utan prioriterar istället driftsäkerhet och produktkvalitet. Ett sänkt pris skulle därför inte bidra till en ökad kundstock per automatik. Likaså gäller det omvända förhållandet då ett höjt pris inte innebär negativ effekt på intäkter till följd av en minskad kundstock. Dessa ovan beskrivna relationer visas i Figur 5:16 nedan genom en avbruten linje mellan pris och intäkter.

En positiv direkt effekt skapas dock även i samband med att priset mot de större företagskunderna höjs, då dessa är mindre priskänsliga än konsumentgruppen. Ett höjt pris påverkar då inte volymen i samma utsträckning som på konsumentmarknaden och en reell intäktsökning blir därmed resultatet, vilket visas i figuren nedan genom en heldragen linje.

Då kunden istället är exempelvis en kommun tillämpas lagen om offentlig upphandling och priset blir då den avgörande komponenten i sammanhanget. Ett höjt pris innebär således att kundstocken minskar genom att operatören inte "vinner" upphandlingar och har då negativ påverkan på intäkterna. Ett annat företag i den genomförda studien hävdar att även då större företag avses är priset av stor betydelse då också små prisskillnader skapar stor effekt eftersom prisförändringarna gäller många individer. Ett höjt pris skulle därför ge utslag genom en minskad kundstock och skapa negativ effekt på intäkterna, vilket nedan symboliseras med en streckad linje.



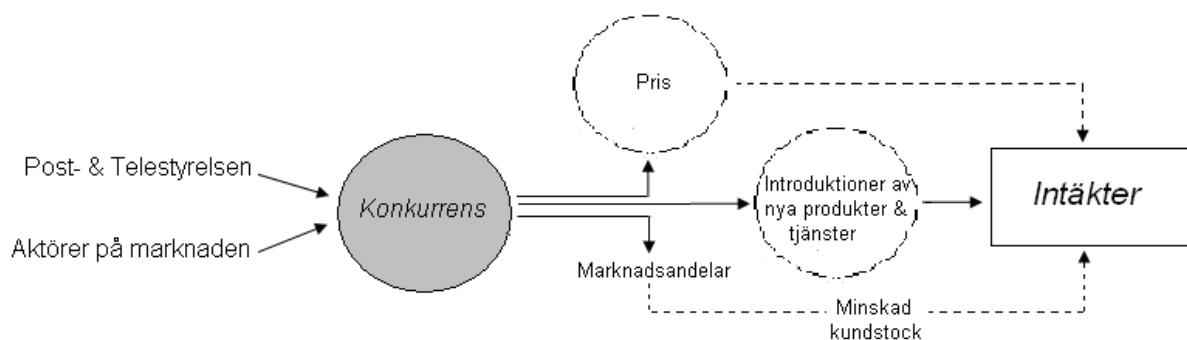
Figur 5:16 Resultat av studier kring intäktsdrivaren pris inom kundgruppen företag

5.9 Konkurrens

Post- och Telestyrelsen konkurrensfrämjande åtgärder samt den kapplöpning som pågår mellan marknadens aktörer har lett fram till dagens rådande hyperkonkurrens. Hårdnande konkurrens har gett upphov till stora prissänkningar inom branschen som stor vilket skapar en direkt och negativ inverkan på intäkterna genom exempelvis minskad intäkt per minut eller SMS.

Ökad konkurrens har som framgår av studiens resultat även en negativ påverkan på marknadsandelarna, vilket leder till en minskad kundstock och därmed förlorade intäkter. De två negativa sambanden diskuterade ovan illustreras nedan i Figur 5:17 med hjälp av två streckade linjer.

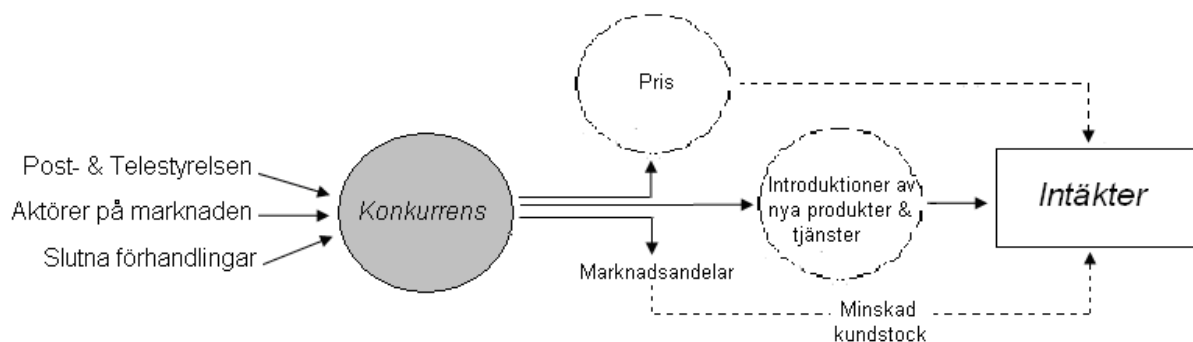
Konkurrens kan dock även ha en positiv inverkan på intäkterna genom att konkurrerande operatörer introducerar och marknadsför nya produkter och tjänster på marknaden vilket även skapar avtryck i form av efterfrågan på andra operatörers liknande varor och tjänster. Denna effekt beskrivs med hjälp av en heldragen linje i figuren nedan.



Figur 5:17 Resultat av studier kring intäktsdrivaren konkurrens inom kundgruppen konsument

Resultat från den genomförda undersökningen pekar på att konkurrenssituationen ser något annorlunda ut på företagssidan jämfört med på konsumentplanet. Skillnaderna kan främst hänvisas till den brist på öppenhet och nära samarbeten som kännetecknar relationen med större företagskunder. Marknadsföringsinsatserna är inte lika intensiva och ersätts av förhandlingar med kunderna. Dock är marknaden liksom på konsumentnivån reglerad av Post- & Telestyrelsen och konkurrensen uppges vara på väg att hårdna ytterligare genom operatörernas agerande på marknaden. Konkurrensen har dock liksom på konsumentensida negativ påverkan på

såväl pris som marknadsandelar. Dock kännetecknas relationen mellan operatörer och företagskunder ofta av en längre tidsperiod vilket innebär att effekterna av skärpt konkurrens på intäktssidan blir senarelagd. Liksom då konsumenter åsyftas kan konkurrensen vara positiv genom introduktion av innovativa varor och tjänster och skapa positiv påverkan på intäkterna. Relationerna relaterade till kundgruppen företag illustreras nedan i Figur 5:18.

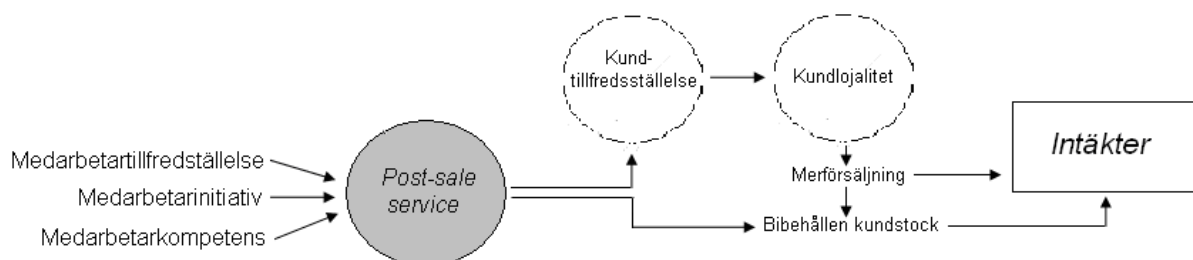


Figur 5:18 Resultat av studier kring intäktsdrivaren konkurrens inom kundgruppen företag

5.10 Post-Sale service

Post-Sale service ses av företagen i studien huvudsakligen som en hygienfaktor som inte är speciellt betydelsefull så länge alla andra delar i företaget fungerar tillfredsställande. Då någon del fallerar blir dock aktiviteterna efter köp mycket viktiga och medarbetarnas såväl tillfredsställelse som initiativ och kompetens är av avgörande betydelse för att skapa en hög kundtillfredsställelse och påföljande lojalitet. God kvalitet på Post-Sale funktionerna uppges av företagen i studien bidra till att både bibehålla befintlig kundstock genom att medarbetarna kan tillfredsställa kunder som upplever en visst missnöje samt generera intäkter genom merförsäljning.

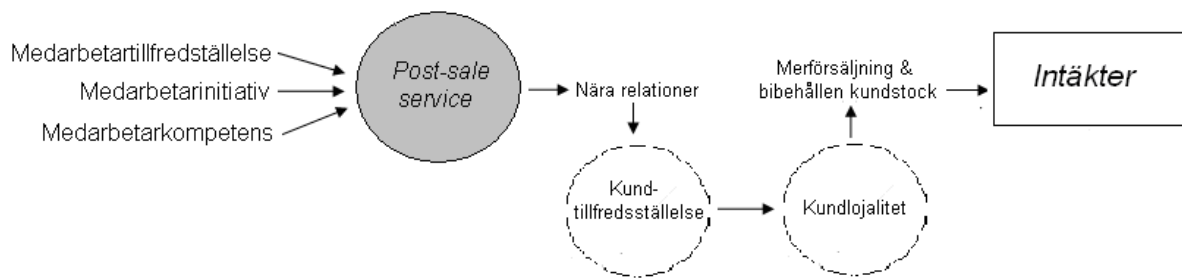
Framförallt framstår "win-back" teamen som en avgörande komponent för att bevara kundstocken och motverka att intäkter går förlorade. Kompetens hos företagets medarbetare framstår då i sammanhanget som mycket viktigt. De komponenter som genom studien antas påverka Post-Sale service och faktorer som har inverkan på relationen mellan denna intäktsdrivare och intäkterna framgår i Figur 5:19 nedan.



Figur 5:19 Resultat av studier kring intäktsdrivaren Post-Sale service inom kundgruppen konsument

Den största skillnaden mellan Post-Sale aktiviteterna som bedrivs gentemot konsument jämfört med företag kan hänföras till det faktum att Post-Sale fungerar som en ständig process då företagskunder åsyftas till skillnad från en tillfällig interaktion som vanligtvis sker med konsumenterna. Än större krav på medarbetarnas skicklighet och initiativtagande ställs därmed vid de nära relationer som sker mellan företagskund och operatör. Genom att kunden uppvisar tillfredsställelse och är belåten med relationen till den aktuella operatörens medarbetare skapas viss mån av lojalitet vilket leder till att kundstocken bibehålls och påverkan på intäkter sker.

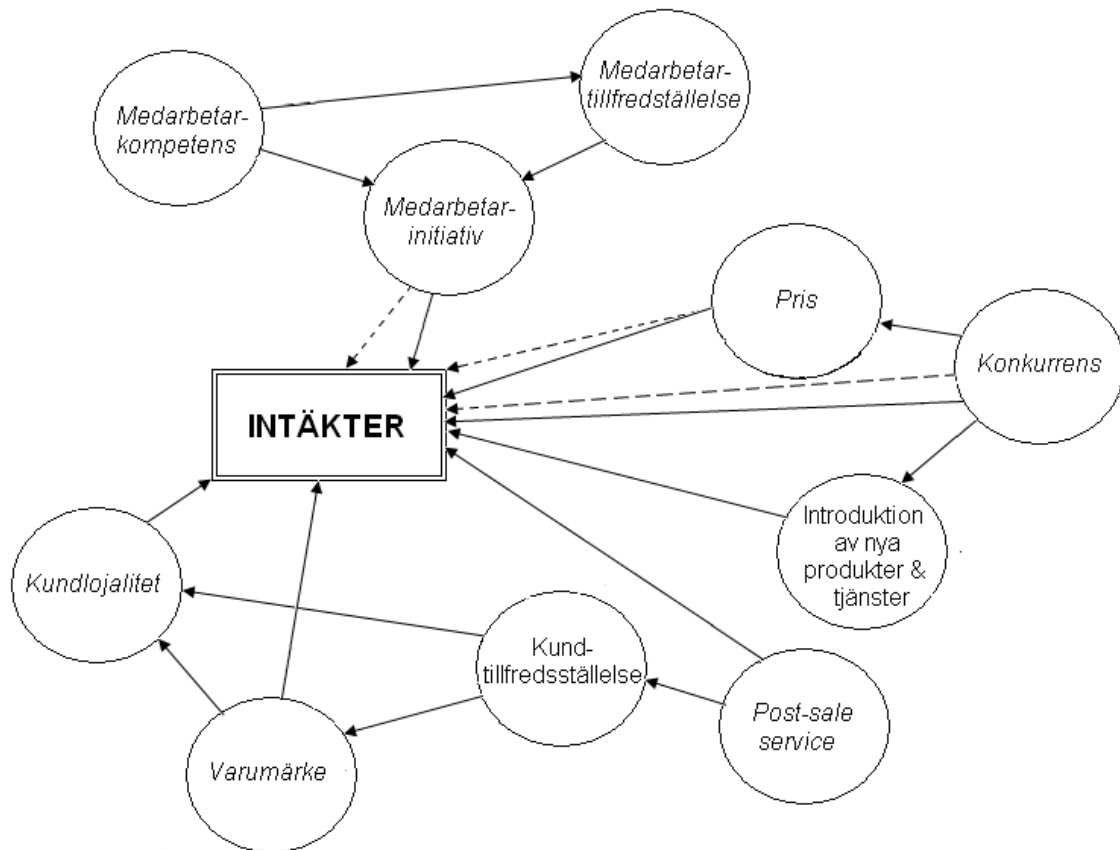
Post-Sale funktionen används dock även för att introducera nya varor och tjänster till kunden så att intäkter kan skapas genom merförsäljning. Även här ställs stora krav på medarbetaren då dennas välbefinnande, initiativtagande och kompetens är av avgörande betydelse för hur väl relationen mellan kund och operatör faller ut. De många relationer som beskrivits ovan visas nedan Figur 5:20.



Figur 5:20 Resultat av studier kring intäktsdrivaren Post-Sale service inom kundgruppen företag

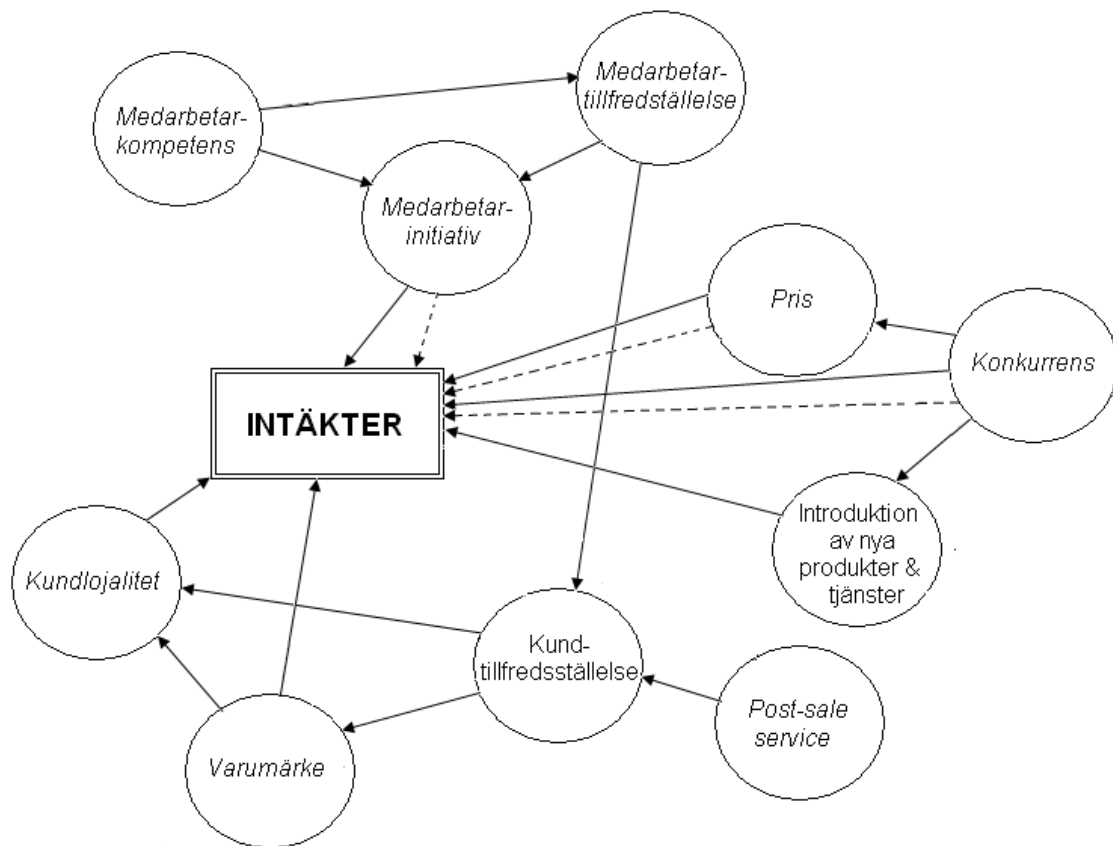
5.11 Intäktsdrivarnas relationer

Nedan ges en illustrativ sammanställning av de relationer som kunnat urskönjas i denna studie mellan såväl de specifika intäktsdrivarna som deras relationer till de respektive företagens intäkter. Figur 5:21 nedan avser återge de relationer som identifierats på konsumentmarknaden.



Figur 5:21 Sammanställning av relationer mellan identifierade drivare samt dess relation till intäkterna inom kundgruppen konsument

De relationer som identifierats på konsumentmarknaden har stora likheter med samband som råder på företagsmarknaden, vilket återges nedan i Figur 5:22. De stora skillnaderna som råder mellan de båda kundgrupperna kan hänföras till medarbetarnas roll i sammanhanget. Genom ett tätare samarbete mellan medarbetare och kunder skapas en annan dynamik mellan storheterna medarbetare, kundtillfredsställelse och Post-Sale service i jämförelse med då konsumentkunder åsyftas.



Figur 5:22 Sammanställning av relationer mellan identifierade drivare samt dess relation till intäkterna inom kundgruppen företag



6 Analys

I det kapitel som följer kommer teori i form av tidigare forskningsresultat och de resultat som erhållits från den empiriska undersökningen att förenas genom en ingående analys av varje studerad intäktsdrivare. Kapitlet avslutas med en sammanställning av de resultat med avseende på de olika intäkternas karaktäristika och relation till intäkter som kunnat urskiljas från studien.

6.1 Kundtillfredsställelse

Enligt Behn & Riley är kundtillfredsställelse en av de viktigare icke-finansiella faktorerna som ligger till grund för ett gynnsamt finansiellt resultat, vilket även styrks av uppsatsens respondenter. Operatörerna upplever en allt lägre acceptans från kunderna, framförallt företagskunderna, för fel och brister vad gäller de produkter och tjänster företaget levererar. I likhet med tidigare forskning pekar uppsatsens respondenter därför på ett positivt samband mellan en hög kundtillfredsställelse och höga intäkter. Detta styrker respondenterna med de mätningar som visar på ett negativt samband mellan missnöjda kunder (det vill säga antalet klagomål) och företagets intäkter. Huruvida detta samband skulle vara linjärt, kurvlinjärt eller stegfunktionellt har dock ej gått att identifiera med den information som framkommit under studien, även om det enligt respondenterna finns vissa tendenser till ett linjärt samband i likhet med tidigare forskning. Det har heller inte gått att styrka varken en interaktiv eller additiv relation mellan de båda variablerna, till skillnad från tidigare forskning som hävdar att det finns ett additivt samband dem emellan.

Tidigare forskning pekar på ett tydligt samband mellan ökad service och den upplevda kundtillfredsställelsen, vilket även respondenterna i studien är eniga kring. De anser också att sambandet mellan servicenivå och kundtillfredsställelse är starkare för företagskunder än konsumentmarknadens kunder. Till skillnad från tidigare forskning som visar på ett direkt såväl som indirekt samband mellan kundtillfredsställelse och intäkter hävdar denna studie att sambandet är indirekt genom påverkan på varumärke alternativt kundlojalitet vilket bidrar till såväl en ökad kundstock som merförsäljning.

Mobiltelefonabonnemangens bindningstider varar vanligtvis mellan 12 och 24 månader för konsumentmarknaden, medan företagsmarknadens bindningstider tenderar att vara längre (mellan tre och fem år). Bindningstiden kan därför skapa en viss fördröjning av de negativa effekter på intäkterna en otillfredsställd orsakar. Även de tillfredsställda kundernas påverkan på intäkterna har en något fördröjd effekt till följd av bindningstiden och visar sig inte förrän det är tid för att teckna ett nytt avtal. Merförsäljningen till

den befintliga kundstocken har dock en mer direkt effekt då denna påverkar intäkterna redan från och med att nästa faktura betalas.

6.2 Kundlojalitet

Tidigare forskning pekar på ett direkt såväl som indirekt samband mellan kundlojalitet och intäkterna. Det indirekta sambandet består av en positiv effekt på intäkter genom påverkan på intäktsdrivaren pris samt passiv marknadsföring från tillfredsställda kunder som rekommenderar den aktuella leverantören till vänner och bekanta.

Forskningsresultat pekar även på att det generellt sätt är mindre kostsamt att underhålla befintliga kunder än att attrahera nya. De tre operatörerna som deltagit i studien menade alla att detta påstående även stämmer väl överens med förhållandena på den svenska mobila telecombranschen och underströk därmed vikten av att skapa lojalitet inom den befintliga kundbasen. Genom att tillämpa olika lojalitetsfrämjande projekt, framför allt på företagssidan, försöker samtliga operatörer hålla churn på en så låg nivå som möjligt. Respondenterna uppger att det är viktigast att skapa lojalitet inom kundgruppen företag då en förlorad kund är mer kännbar här och endast ett fåtal, om ens några, aktiviteter med syfte att stärka lojaliteten bland konsumenterna genomförs. Trots ovanstående påstående kring lojala kunders lönsamhet satsar operatörerna idag mer pengar på att attrahera nya kunder till företaget än lojalitetsfrämjande åtgärder riktade till befintliga kunder.

I tidigare forskning finns indikationer och forskningsresultat som visar på att lojala kunder dessutom är mindre priskänsliga, vilket sedan har motbevisats av Reinartz & Kumars studie 2005 där inga bevis kunde stärka ett sådant samband. Forskarna kunde inte heller påvisa att lojala kunder är billigare att underhålla än nytillkomna kunder. Respondenterna i den genomförda studien ställde sig dock tveksamma till de båda påståenden. Detta då de ansåg att priskänsligheten varierar kraftigt bland konsumentgrupperna.

Samtliga operatörer ansåg dock sambandet mellan mindre priskänsliga kunder och en hög lojalitet vara starkare bland företagskunderna, då dessa ofta värderar attribut som service, kvalitet och nära relationer till kunniga säljare högre.

Likt kundtillfredsställelsens påverkan på intäkterna skapar abonnemangens bindningstid även här underlag för en viss fördröjning innan kundlojalitetens effekter visas på intäkterna då kunderna inte kan bryta ett ingått avtal utan konsekvenser.

Det linjära samband mellan kundlojalitet och intäkter Smith & Wright funnit i sina studier har varken kunnat styrkas eller dementeras genom denna undersökning. Likaså har inte studierna av telecombranschen visat på inblandning av någon annan variabel vilket tyder på att det föreligger en additiv relation till intäkterna, i enlighet med tidigare forskning.

6.3 Varumärke

Tidigare studier av Smith & Wright har visat på en positiv relation mellan intäktsdrivaren varumärke och företagets intäkter, vilket även får ett starkt medhåll från uppsatsens alla respondenter. Samtliga operatörer hävdar att varumärkets betydelse för intäkterna ständigt ökar och visar dessutom på ett starkt samband mellan andelen mediaexponering och intäkter, då produkter och tjänster som exponeras ökar markant i försäljning under exponeringstiden. Signalerar varumärket dessutom kvalitet och tillförlitlighet uppstår en starkare påverkan på intäkterna, speciellt vad gäller företagsmarknaden. I likhet med tidigare studier anser respondenterna dessutom att sambandet är linjärt.

Då det i undersökningen inte kunnat konstateras några bevis för några inverkanseffekter, kan sambandet mellan intäktsdrivare och intäkterna i det här fallet ses som additivt, något som även hävdats av tidigare studier.

Varumärket kan ha en såväl direkt som indirekt påverkan på företagets intäkter enligt respondenterna som deltagit i studien. Den indirekta påverkan sker via en ökad kundlojalitet som leder till såväl bevarad kundstock som merförsäljning inom denna, vilket har en positiv inverkan på intäkterna. Varumärket har även en direkt påverkan på intäkterna då detta med hjälp av diverse marknadsinsatser kan attrahera nya kunder och öka såväl kundstock som marknadsandel. Tidigare studier har utöver den ovan styrkta relationen mellan varumärke och kundlojalitet även pekat på pris som en indirekt variabel, vilket dock inte kunnat styrkas i denna studie.

Tidigare forskning av Smith & Wright har visat på en samtida påverkan av varumärke som intäktsdrivare. Respondenterna har i studien av telecombranschen inte kunnat styrka varken ett samtida eller fördröjt samband mellan varumärke och intäkter men anser snarare att effekten är något fördröjd än samtida.

6.4 Introduktion av nya produkter och tjänster

Tidigare studier har visat på en positiv relation mellan intäktsdrivaren "introduktion av nya produkter och tjänster" och ett företags intäkter, vilket även denna studie påvisar. Respondenterna pekar på att ovan nämnda intäktsdrivare i framtiden kommer att få en ökad betydelse inom den svenska mobila telecombranschen som går mot negativa marginaler på samtalstjänsterna. Respondenterna påpekar samtidigt vikten av kunniga säljare och ett funktionssäljstänkande snarare än produktfokus, då kunderna oftast inte är medvetna om vilka möjligheter som finns med den nya tekniken. Funktionsförsäljningen framstår som synnerligen viktig för att maximera merförsäljningens positiva relation till intäkter. Studien visar även, i likhet med tidigare studier inom intäktsdrivarområdet, att relationen mellan de båda storheterna är relativt linjärt.

En kreativ operatör som ligger i framkant vad gäller teknikutvecklingen kan öka kundtillfredsställelse och kundlojalitet hos de befintliga kunderna samtidigt som detta attraherar nya kunder och ökar operatörens marknadsandel, vilket indirekt påverkar intäkterna. Liknande resultat har även kunnat styrkas i tidigare forskning av Bryant et al från 2004. Ittner & Larcker påstod även efter studier att ett utökat varu- och

tjänsteutbud kan ha en negativ alternativ positiv effekt på intäkterna beroende på dess inverkan på intäktsdrivaren varumärke, vilket även respondenterna i denna studie vill påstå. Ett brett och kvalitativt utbud påverkar såväl kundtillfredsställelse, kundlojalitet som varumärke, vilka alla i ett senare skede har en positiv effekt på företagets intäkter. Vad gäller eventuella interaktiva eller additiva relationer till intäkterna har denna studie varken kunnat bevisa eller avvisa sådana samband. Tidigare studier har dock visat på ett additivt samband.

Enligt tidigare forskning har introduktionen av nya produkter och tjänster en samtida inverkan på företagets intäkter. Studien av den svenska mobila telecombranschen visar snarare på ett något fördröjt samband då det tar tid innan nya innovationer ger utslag på intäktssidan. Detta är dock ett förlopp som dock kan skyndas på via de positiva aspekter konkurrens kan bidra med i detta sammanhang.

6.5 Medarbetartillfredsställelse

Tidigare forskningsresultat presenterade i denna rapport har alla visat på en positiv korrelation mellan intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse och intäktsnivå. Denna till följd av att tillfredsställelse bland medarbetarna skapar underlag för att stödja kunden i dess beslut. Detta är framförallt synligt i vår studie då kunden i fråga är ett företag och nära relationer skapas mellan medarbetare och kund.

Samtliga respondenter i denna studie har liksom ovanstående forskning kunnat vittna om en positiv påverkan av medarbetartillfredsställelse på intäktsmassan men även medgivit att sådana samband är mycket svåra att säkerställa. Då kunden är ett företag sker dock uppföljningar av relationen mellan kund och medarbetare, men först då kunden uppvisat missnöje med samarbetet. Dock menar ett av företagen i studien att bevis för medarbetarnas påverkan på intäkterna även på konsumentsidan kan styrkas genom att se till de olika butikernas omsättning där skillnader inte kan hänvisas till andra faktorer än medarbetarnas agerande gentemot kunderna.

Vår undersökning av telecombranschen har dessutom indikerat en indirekt relation mellan medarbetartillfredsställelse och intäkter genom att tillfredsställelse utgör grunden för initiativtagande till merförsäljning och ökad kundstock. Nöjda medarbetare fungerar dessutom som ambassadörer för operatören och sprider en positiv bild, vilket indirekt skapar grund för intäktstillväxt. Dessa resultat skiljer sig något från tidigare forskning där endast kundtillfredsställelse, personalomsättning och marknadsandelar kunnat identifieras som variabler som påverkas av medarbetartillfredsställelse.

Tidigare studier har även uppvisat ett linjärt, additivt samband mellan medarbetartillfredsställelse och intäkter, vilket inte har kunnat styrkas fullt i vår studie av telecombranschen. Samtliga respondenter pekar dock på att en procentuellt förbättrad tillfredsställelse bland företagets medarbetare med största sannolikhet på sikt skulle leda fram till högre en intäktsnivå där effekten ses som bestående över alla värden. Företagen i studien är också eniga kring att en lägre nivå tillfredsställelse än dagens, snabbt skulle avteckna sig på intäktssidan. Ett av

företagen hävdar dock att det råder en stegfunktionell relation mellan intäkter och medarbetartillfredsställelse där det måste råda en lägsta nivå innan resultat av en förbättrad tillfredsställelse kan skönjas. Under studiens gång har inga bevis för inverkan av någon annan variabels påverkan på relationen framkommit, vilket pekar på ett additivt samband. Samtliga tidigare forskningsresultat har dessutom hävdats att en samtida effekt av medarbetartillfredsställelsens inverkan på intäkter råder, vilket i vår studie varken kan styrkas eller dementeras.

6.6 Medarbetarkompetens

De resultat som framkommit i studien av telecombranschen visar på en positiv relation mellan den kompetens medarbetarna besitter och intäktsnivå. Genom att skicklighet och säljteknik utvecklas och förbättras, skapas även påverkan på intäkter genom medarbetarnas förbättrade kompetens. Den ovan beskrivna inverkan på intäkterna genom kompetensutveckling stämmer väl överens med tidigare presenterad forskning, vilken pekar på en positiv relation mellan medarbetarkompetens och intäkter genom skapande av såväl immateriella som svårkopierade konkurrensfördelar.

Medarbetarkompetens framstår även i tidigare forskning som en indirekt drivare av intäkter genom framförallt ha en stark relation till kundtillfredsställelse samt marknadsandel och introduktion av nya produkter och tjänster. Företagen i vår studie av telecombranschen framställer i enlighet med ovanstående forskning medarbetarkompetens som en indirekt intäktsdrivare men där kompetens beskrivs som basen för medarbetarinitiativ. Sambandet beskrivs som tydligast då företagskunder avses eftersom relationen mellan medarbetare och kunder mer liknar ett partnerskap och medarbetarkompetens blir avgörande för att skapa förtroende och på sikt kundlojalitet. Genom medarbetarnas initiativ skapas vidare såväl merförsäljning som tillväxt av kundstocken. Även medarbetartillfredsställelse framgår av den genomförda studien ha en nära koppling till medarbetarkompetens då tillfredställda medarbetare bidrar till att skapa god image av företaget.

Tidigare forskning visar dessutom på en linjär och additiv relation med en samtida effekt på intäkterna av intäktsdrivarens påverkan. I vår studie har dock varken linearitet eller additivitet kunnat påvisas då inga mätningar av sambandet mellan medarbetarkompetens och intäkter idag genomförs i något av företagen. Inte heller några bevis för när i tiden effekten av intäktsdrivarens påverkan kan skönjas, framgår av vår undersökning av den svenska mobila telecombranschen. Respondenterna i studien menar dock att det sker en viss tidsmässig fördröjning i de olika stegen mellan kompetensutveckling, initiativtagande och förbättrad intäktsbild vilket pekar på att effekterna inte är samtida.

6.7 Medarbetarinitiativ

Bryant et al visade i studier att det existerar en relation mellan de båda intäktsdrivarna medarbetarkompetens och medarbetarinitiativ. Utveckling av medarbetarnas kompetens i form av utbildning och kurser beskrivs av

ovanstående forskare som grunden för initiativtagande, vilket i förlängningen skapar såväl intäkter som bestående konkurrensfördelar.

De relationer som beskrivs ovan ges stöd av den undersökning vi genomfört inom den svenska mobila telecombranschen. Utbildning, värderingar samt attityder beskrivs av respondenterna i studien som avgörande för att skapa kompetens och initiativ, vilket i förlängningen bidrar till intäktsmassan genom ökning av kundstock och merförsäljning. Då tekniken inom branschen blir allt mer komplex är det i somliga fall svårt för kunden att veta vad som är möjligt, varför medarbetarnas initiativförmåga är avgörande för att skapa mervärde. Detta är framförallt gällande för företagskunderna. På så vis existerar en positiv relation mellan teknik, initiativ, kompetens och intäkter, vilket är i enlighet med tidigare framställd forskning.

Tidigare forskning har även beskrivit medarbetarinitiativ som en indirekt intäktsdrivare genom påverkan på kundtillfredsställelse, vilket delvis kan styrkas av vår studie. Initiativtagande från medarbetarna kan om dessa initiativ är framgångsrika leda till en intäktsökning genom förvärv av nya kunder samt ökad försäljning till befintliga kunder. Men initiativ kan också innebära att kunden uppfattar medarbetaren som påträngande, vilket skapar en negativ bild av företaget och därmed indirekt på intäkterna. En effekt som kan vara ett resultat av den helt eller delvis provisionsbaserade lön som ges medarbetarna inom den undersökta branschen.

Relationen mellan initiativ tagna av företagets medarbetare och intäkter skildras genom tidigare forskning som linjär och additiv. Varken additivitet eller linearitet kan dock styrkas genom den studie vi genomfört. Effekten av initiativ tagna kan dock betraktas som omedelbar i enlighet med tidigare forskning då framgångsrika initiativ innebär att kunder tillkommer till företaget alternativt införskaffar tilläggstjänster, vilket ger utslag på intäkterna så snart kunden betalar nästkommande faktura.

6.8 Pris

Pris har de senaste åren minskat i betydelse inom den svenska mobila telecombranschen. Genom sänkta samtrafikavgifter och ökad konkurrens har minutpriset nått en gräns där det inte kan sjunka mycket lägre. Dock framgår av den studie vi genomfört att priskomponenten fortfarande är av betydelse för kunderna och prisförändringar ger såväl direkta som indirekta effekter på intäktsnivån.

Tidigare forskning har endast visat på ett direkt samband mellan pris och intäkter. Dock har bevis från tidigare studier pekat på en interaktiv relation genom att intäktsdrivaren kundlojalitet även har en påverkan på intäktsnivån tillsammans med pris. Detta då det är möjligt att ta ut ett högre pris utan större volymförändringar tack vare en lojal kundbas. Även varumärke och företagets image påvisas genom tidigare forskare ha en interaktiv effekt tillsammans med pris på intäkterna genom att en positiv bild av företaget medför en lägre priskänslighet.

I vår studie beskrivs dock konsumenterna som uppdelade på två grupper där den ena gruppen är tämligen illojal och lämnar operatören direkt efter bindningstidens upphörande till förmån för billigare alternativ, vilket

även är gällande för företagskunder där kommuner och landsting eller mindre företagskunder åsyftas. En prishöjning ger i detta avseende en negativ effekt som dock har en viss fördröjning med hänsyn till kundens aktuella bindningstid. En positiv och samtida effekt kan dock även påvisas i enlighet med tidigare forskning då en prishöjning omedelbart ger utslag på intäktsidan i det korta perspektivet genom att kunden inte kan lämna operatören på grund av ovanstående beskrivna inlåsnings effekt. Den positiva effekten beskriven ovan motverkas dock av volymminskningar och kan därför ge upphov till ett uteblivet resultat. De många och komplexa relationerna mellan pris och intäkter medför att sambanden inte kan styrkas vara linjära, vilket tidigare forskning pekat på.

Då större företagskunder avses beskrivs inte relationen mellan pris och intäkter som fullt så stark. Företagskunderna efterfrågar i större utsträckning driftsäkerhet och kvalitet, vilket gör pris till en faktor av sekundär betydelse. Denna grupp har då stora likheter med den andra gruppen konsumenter som även de värdesätter andra värden än pris. Den volymförändring som beskrivits ovan till följd av prishöjningar blir därför inte lika stor.

6.9 Konkurrens

Tidigare genomförd forskning pekar på ett negativt och såväl direkt som indirekt samband mellan konkurrens och intäkter. Behn & Riley beskriver sambandet som indirekt då konkurrens har en direkt effekt på marknadsandelarna som i sin tur influerar intäkter.

Vi har även i vår studie funnit resultat som pekar på en indirekt relation mellan konkurrens och intäkter genom påverkan av marknadsandelarna. Då den svenska mobila telecombranschen beskrivs ha en oligopolliknande struktur med fyra dominerande aktörer, menar samtliga respondenter att större marknadsaktioner från någon av dessa fyra skapar betydande påverkan på marknadsandelarna. Avtrycken som senare bildas på intäkterna är särskilt tydliga om kunden dessutom är en större företagskund då affären ofta är betydande. Respondenterna i studien upplever dock ingen större påverkan från de mindre virtuella aktörerna utan eget nät.

Tidigare studier av konkurrens har även visat på såväl linjärt som icke-linjärt förhållande mellan ökad marknadsandel och ökade intäkter. Respondenterna i vår studie beskriver i enlighet med viss tidigare forskning förhållandet mellan konkurrens och innehav av andelar på marknaden som av linjär karaktär, vilket i sin tur har en direkt inverkan på intäkterna. Dock beskrivs effekten som något fördröjd och att avspeglings på intäkterna i vissa fall först kan skönjas efter ett kvartal, vilket skiljer sig från tidigare forskningsresultat vilka visar på en samtida effekt. Effekten beskrivs som tidsmässigt ännu senare då företagskunder åsyftas eftersom dessa ofta har bindningstider mellan tre och fem år.

Vår undersökning har även visat på en indirekt, negativ relation mellan konkurrens och intäkter genom att konkurrens påverkar prisbildningen. Dock skall inte konkurrens ses endast som en intäktsdrivare med negativ påverkan, vilket tidigare forskning endast påvisat. Positiva effekter kan även skapas på intäktsidan genom att

konkurrenter lanserar nya produkter och tjänster som kunderna kommer efterfråga även hos konkurrerande företag.

Studier av konkurrens i förhållande till intäkter har även visat på en såväl additiv som interaktiv relation genom ett komplext förhållande mellan konkurrens, marknadsandel och intäkter. Vi har dock i vår studie inte funnit några bevis för hur relationerna mellan dessa tre variabler ser ut även om respondenterna uttryckt ett förmodat samband.

6.10 Post-Sale service

Hög kvalitet på aktiviteter som sker först efter att avtalet tecknats, beskrivs av de studerande företagen påverka den bild kunden har av operatören och anses därför påverka kundtillfredsställelsen och vidare kundlojaliteten, vilket är väl överensstämmande med tidigare forskning. Genomslagskraften på intäkterna anses dock av respondenterna i studien vara som störst då låg kvalitet på Post-Sale service uppvisas och missnöje skapas bland kunderna. Ett av företagen menar att ett dåligt bemötande genast skapar en negativ bild av operatören medan ett gott och föredömligt bemötande ses av kunden som självklart och skapar för den sakens skull inga positiva associationer.

Respondenterna menar dock att en positiv relation ändå existerar mellan hög kvalitet på Post-Sale service och växande intäkter, vilket är i enlighet med tidigare forskning. Smith & Wright påvisar även en linjär relation mellan de två storheterna, vilket inte kunnat styrkas med resultat från studien av telecombranschen.

På konsumentmarknaden ses aktiviteter efter avtalets tecknande som en hygienfaktor som inte blir betydelsefull förrän någon del av företagets övriga verksamhet havererar och kunden uppvisar missnöje. Då blir Post-Sale aktiviteterna oerhört viktiga tillsammans med medarbetarna som bedriver denna verksamhet. De "win-back" team som är en del av Post-Sale service uppges "vinna" tillbaka tjugo till trettio procent av de kunder som annars skulle få förlorade, vilket ger ytterligare stöd för Post-Sale service positiva värdeinverkan på intäkterna. Genom denna funktion ges samtidigt stöd för en direkt påverkan av Post-Sale service på intäktsmassan.

Då kunden är ett företag beskrivs Post-Sale service mer som en del av avtalet och en ständig process där en djupare relation parterna emellan skapas snarare än en målvaktsfunktion. Då inga "win-back" team finns inom detta segment, beskrivs effekten som syftar till verksamhet efter avtalets tecknande endast som indirekta genom påverkan på kundtillfredsställelse och kundlojalitet.

Tidigare forskning har även påvisat ett additivt samband såväl som en samtida effekt av Post-Sale funktionen på intäktssidan. I undersökningen av telecombranschen har dock varken additivitet eller tidsaspekt kunnat styrkas då mätningar helt saknas rörande de båda karaktäristika.

6.11 Sammanställning av studerade intäktsdrivares karaktäristiska och relation till intäkter

nedan återges i Tabell 6:1 och Tabell 6:2 de genom studien av den svenska mobila telecombranschen funna karaktäristiska och relationer till intäkter. Resultaten kan med fördel jämföras med de forskningsresultat som tidigare påvisats och sammanställts Tabell 2:1 i kapitel 2.

	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Kundtillfredsställelse	Positiv	X	X	Indirekt ¹	12-24 månaders ledtid
Kundlojalitet	Positiv	X	Additiv	Direkt	12-24 månaders ledtid
Varumärke	Positiv	Linjär	Additiv	Direkt/ indirekt ²	Fördröjd
Introduktion av nya varor & tjänster	Positiv	Relativt linjär	X	Indirekt ³	Fördröjd
Medarbetar- tillfredsställelse	Positiv	Linjär/ steg- funktionell	Additiv	Indirekt ⁴	X
Medarbetarkompetens	Positiv	X	X	Indirekt ⁵	Fördröjd
Medarbetarinitiativ	Positiv/Negativ	X	X	Direkt/ Indirekt ⁶	Samtida
Pris	Positiv/Negativ	X	X	Direkt	12 till 24 månaders ledtid /Samtida
Konkurrens	Positiv/Negativ	Linjär*	X	Indirekt ⁷	Fördröjd
Post-Sale service	Positiv	X	X	Direkt/ Indirekt ⁸	X

* Konkurrens beskrivs ha en linjär effekt i förhållande till marknadsandel. Linearitet mellan konkurrens och intäkter kan dock inte styrkas.

¹ Indirekt verkan genom intäktsdrivarna *kundlojalitet* och *varumärke*

² Indirekt verkan genom intäktsdrivaren *kundlojalitet*

³ Indirekt verkan genom funktionsförsäljning samt intäktsdrivarna *kundtillfredsställelse* och *kundlojalitet*

⁴ Indirekt verkan genom spridning av positiv image av företaget samt intäktsdrivaren *medarbetarinitiativ*

⁵ Indirekt verkan genom intäktsdrivarna *medarbetarinitiativ* och *medarbetartillfredsställelse*

⁶ Indirekt verkan genom intäktsdrivaren *kundtillfredsställelse*

⁷ Indirekt verkan genom intäktsdrivarna *pris*, *introduktion av nya produkter & tjänster* samt *marknadsandel*

⁸ Indirekt verkan genom intäktsdrivarna *kundtillfredsställelse* och *kundlojalitet*

Tabell 6:1 Identifierade intäktsdrivares karaktäristiska och relation till intäkter avseende kundgruppen konsument

De funna resultaten avseende konsumentmarknaden, vilka illustrerats ovan, har stora likheter med sambanden på företagsmarknaden. Endast ett fåtal skillnader i karaktäristika och relationer till intäkter har kunnat påvisas. Nedan återges de resultat som kunnat urskiljas beträffande företagsmarknaden i samma form som framställts ovan.

	Sign	Linearity	Additivity	Directness	Timing
Kundtillfredsställelse	Positiv	X	X	Indirekt ¹	3 till 5 års ledtid
Kundlojalitet	Positiv	X	Additiv	Direkt	3 till 5 års ledtid
Varumärke	Positiv	Linjär	Additiv	Indirekt ²	Fördröjd
Introduktion av nya varor & tjänster	Positiv	Relativt linjär	X	Indirekt ³	Fördröjd
Medarbetar-tillfredsställelse	Positiv	Linjär/ stegfunktionell	Additiv	Indirekt ⁴	X
Medarbetarkompetens	Positiv	X	X	Indirekt ⁵	Fördröjd
Medarbetarinitiativ	Positiv/Negativ	X	X	Direkt/Indirekt ⁶	Samtida
Pris	Positiv/Negativ	X	X	Direkt	3 till 5 års ledtid/ Samtida
Konkurrens	Positiv /Negativ	Linjär*	X	Indirekt ⁷	Fördröjd
Post-Sale service	Positiv	X	X	Indirekt ⁸	X

* Konkurrens beskrivs ha en linjär effekt i förhållande till marknadsandel. Linearitet mellan konkurrens och intäkter kan dock inte styrkas.

¹ Indirekt verkan genom intäktsdrivarna *kundlojalitet* och *varumärke*

² Indirekt verkan genom intäktsdrivarna *kundlojalitet* och *produktkvalitet*

³ Indirekt verkan genom funktionsförsäljning samt intäktsdrivarna *kundtillfredsställelse* och *kundlojalitet*

⁴ Indirekt verkan genom intäktsdrivarna *medarbetarinitiativ* samt *kundtillfredsställelse* och *kundlojalitet*

⁵ Indirekt verkan genom intäktsdrivarna *medarbetarinitiativ*, *medarbetartillfredsställelse* samt *kundtillfredsställelse*

Tabell 6:2 Identifierade intäktsdrivares karaktäristika och relation till intäkter avseende kundgruppen företag

7 Slutsatser

Ändamålet med detta avsnitt är att göra en återkoppling till uppsatsens syfte och problemformulering och diskutera relevansen av resultatet samt generella synliga samband. Kapitlet avslutas sedan med ett flertal förslag till vidare forskning.

För att ge läsaren en återkoppling till uppsatsens syfte upprepas detta nedan:

Det huvudsakliga syftet i denna studie är att med Shield & Shields ovan beskrivna modell som utgångspunkt belysa vilka variabler som utgör de främsta källorna till intäkter. Rapporten syftar också till att undersöka rådande förhållande och relationer mellan intäkter och de variabler som driver dem. Undersökningen skall ske utifrån studier av de båda kundgrupperna företag och konsument för att visa på såväl skillnader som likheter inom dessa heterogena grupper.

Vi har i vår studie av den svenska mobila telecombranschen inte kunnat påvisa några större skillnader mellan de båda kundgrupperna konsument och företag avseende relationen mellan de tio studerade intäktsdrivarna och intäkter. Den skillnad som kunnat skönjas hänförs snarare till den nära relation som förekommer mellan företagskunderna och operatörens specifika säljare, vilka inte är etablerade inom konsumentmarknaden. Framförallt Post-Sale service får då företagskunder åsyftas en annorlunda karaktär än då konsumentrelationer avses. Konsumenterna kommer ofta i kontakt med sådana aktiviteter först då missbelåtenhet uppstått, medan företagskunderna har en fortlöpande kontakt med operatören under hela avtalets gång.

De märkbara skillnader som existerar mellan de båda kundgrupperna kan hänföras till de variabler som har påverkan på intäktsdrivarna som sådana, snarare än relationen mellan drivare och intäkter. Medarbetarnas roll framhålls som ytterst betydelsefull vid relationen till företagskunder och olika "event", seminarium och workshops är exempel på aktiviteter som enbart riktas mot företagskunderna.

Vår studie går i linje med tidigare forskning. De avvikelser som dock har kunnat påvisas kan framförallt hänföras till intäktsdrivarna konkurrens och pris. Konkurrens har genom tidigare forskning framställts som en intäktsdrivare med enbart negativ relation till intäktssidan, vilket enligt respondenterna i vår studie ger en bristfällig bild av sammanhanget och framhåller att relationen också kan ha en positiv värdeinverkan. Detta då operatörerna kan dra nytta av varandras marknadsinsatser och tjänsteutveckling.

Även pris som intäktsdrivare har genom studien visats skilja sig något från tidigare forskning där denna endast visat på positiv inverkan på intäkterna, vilket motsäges av respondenterna i studien. Sambanden relaterade till pris och intäkter har utöver en ovan förespråkad positiv relation också visat på att ett negativt samband till följd av en illojal kundbas. Ett samband karaktäriserat av att effekten på intäkterna av ett höjt pris helt uteblir på grund av volymförändringar kan dessutom påvisas.

Samtliga respondenter understryker alla vikten av att skapa hög lojalitet inom kundstocken och att deras befintliga kunder är viktigare än tillströmningen av nya kunder. Dock medger samtliga studerade operatörer att det satsas såväl mer pengar som tid på att attrahera nya kunder. Vi har i studien endast kunna identifierat ett fåtal aktiviteter som syftar till att stärka lojaliteten inom kundstocken, medan verksamhet i syfte att skapa tillväxt av kundstocken lyfts fram av respondenterna.

Vi har i vår studie funnit en mängd indirekta och komplicerade orsak-verkan samband mellan dels de olika intäktsdrivarna och dels intäktsdrivare relaterade till intäkter. Tidigare forskningsresultat har då indirekta intäktsdrivare identifierats enligt vår uppfattning endast visat på relativt enkla påverkanskedjor. Huruvida den svenska mobila telecombranschen är en särskilt komplex bransch eller tidigare forskning visat på en allt för förenklad bild av sammanhangen vill vi dock låta vara osagt.

Som tidigare nämnt fokuserar operatörerna mycket på vilka aktiviteter och variabler som skapar effekt på intäktsdrivarna. Hur intäktsdrivaren i sin tur skapar värde i form av växande eller bibehållna intäkter sker dock mycket liten uppföljning av. I de fall uppföljning skett har framförallt negativa samband mätts som exempelvis antal klagomål. Det är först vid tydligt missnöje från kunden som operatören agerar, vilket kan medföra att aktionerna sätts in för sent och kunden redan är förlorad. Då inga större mätningar genomförs i den aktuella branschen med avseende på intäktsdrivarnas påverkan på intäkter har studien haft svårt att kunna konstatera de exakta sambanden, framför allt vad gäller relationens additiva respektive interaktiva karaktär samt huruvida sambandet är linjärt eller inte. Av denna anledning har respondenterna haft svårt att uttala sig om dessa karaktäristika och har endast kunnat ge fingervisningar och indikationer på samband.

De indikationer och uppfattningar som respondenterna i studien angett har generellt sett varit samstämmiga inom de flesta studerade områdena, vilket ger stöd för att de resultat som erhållits i studien kan ses som tillförlitliga. Operatörerna har dock inte kunnat uttrycka några exakta mått på de relationer intäktsdrivare har till intäkterna uttryckt i finansiella termer. Konsensus råder dock kring de mer generella sambanden som råder, vilket tyder på en mycket homogen bransch och medför att flertalet av resultaten kan ses som gällande för den svenska mobila telecombranschen som stor.

Studien har dock liksom tidigare forskning inte heller kunnat visa på några branschspecifika intäktsdrivare, vilket eventuellt framtida forskning kan påvisa.

7.1 Fortsatt forskning

I enlighet med Shields & Shields artikel saknas fortfarande relevanta forskningsresultat kring kund- och produkt- samt branschspecifika intäktsdrivare, då majoriteten av drivarna identifierats på organisationsnivå, varför fortsatt forskning och identifiering av nya drivare är av intresse. Inga studier har hittills visat på någon dubbelriktad effekt (directionality) mellan intäktsdrivare och intäkter. Även det karaktäristika som benämns som duration har varit svårt att mäta och identifiera varför ytterligare djupgående mätningar och analys skulle vara av intresse.

Undersökningar liknande den studie som genomförts i denna uppsats i andra branscher skulle vara av stor relevans för att skapa en bredare grund för intäktsdrivarbegreppet och öka generaliserbarheten kring fenomenet.

Vi vill även rekommendera en djupare studie av den i uppsatsen berörda branschen och de mer exakta relationer som råder mellan intäkter och de variabler som driver dessa. Regressionsanalys tillsammans med andra statistiskt signifikanta mätningar av i uppsatsen beskrivna samband skulle vara värdefullt för att säkerställa de exakta sambanden som råder mellan de båda storheterna i kronor och ören.

8 Källförteckning

8.1 Facklitteratur

Eriksson & Wiedersheim-Paul (1999) *Att utreda och rapportera*; Liber Ekonomi; Malmö

Hartman (1998) *Rapporter och uppsatser*; Studentlitteratur; Lund

Holmberg (2004) *Nöjd och trogen kund*; Bokförlaget BAS; Göteborg

Holme & Solvang (1997) *Forskningsmetodik*; Studentlitteratur; Lund; andra upplagan

Hüttner & Hester (1996) *Boken om intäkter*; Liber-Hermodes; Malmö

Kaplan & Norton (2001) *The strategy-focused organisation*; Harvard Business School Press; Boston

Kotler (2000) *Marketing Management*; Prentice Hall International Inc; Upper Saddle Inc, New Jersey

Lundahl och Skärvad (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*; Studentlitteratur; Lund

Mullins et al (2005) *Marketing Management: A strategic decision-making approach*; McGraw-Hill; New York

Patel & Davidsson (2003) *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*; Studentlitteratur; Lund

Söderlund (1997) *Den nöjda kunden*; Liber Ekonomi; Malmö

Söderlund (2001) *Den lojala kunden*; Liber Ekonomi; Malmö

8.2 Föreläsninganteckning

Ax, Christian; Operativ Ekonomistyrning; Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet; ht 2007

8.3 Internet

Telenor (www.telenor.se)

Telenor: Media centre > News and press releases

http://press.telenor.com/PR/200106/825202_5.html (2007-12-05; A)

Om Telenor: Telenor i Sverige (Verksamheten)

<http://www.telenor.se/4010.jsp> (2007-12-05; B)

Telia (www.teliasonera.se)

TeliaSonera

http://www.teliasonera.se/om_teliasonera (2007-12-05)

8.4 Intervjuer

Företag A

Marknadsavdelningen, företag; december 2007

Produkt och marknadsansvarig; december 2007

Chefscontroller; december 2007

Företag B

Marknadsavdelningen, företag; december 2007

Marknadsavdelningen, konsument; december 2007

Controller intäktssidan; december 2007

Företag C

Chefscontroller, december 2007

8.5 Rapporter

Post – och Telestyrelsen (PTS)

Svensk telemarknad första halvåret (2007)

Marknaden för telekommunikation i Sverige (1997)

The Mobile Communications market in Sweden from a consumer and a competition perspective (2001) i samarbete Konsumentverket & Konkurrensverket

8.6 Tidskrifter

Tidskriften Ny Teknik; 2004-10-19 (2007-12-13)

Nortels 450-nät testas i Finland

http://www.nyteknik.se/nyheter/it_telekom/allmant/article32642.ece

8.7 Vetenskapliga artiklar

Andersson et al (1994) *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden*; Journal of marketing 58, July p. 53-66

Banker et al (2000) *A contextual study of links between employee satisfaction, employee turnover, customer satisfaction and financial performance*; Working paper; University of Texas at Dallas

Behn och Riley (1999) *Using Nonfinancial Information to Predict Financial Performance: The Case of the U.S. Airline Industry*; Journal of accounting, Auditing & Finance; Vol 14 Issue 1 p.29-56

Bryant et al (2004) *Managing value creation within the firm: An examination of multiple performance measures*; Journal of Management Accounting Research; Vol 16 p.107-131



Dresner, M och Xu, K (1995) *Customer Service, Customer Satisfaction, and corporate performance in the service sector*; Journal of Business Logistics; Vol 16 p. 23-40

Fraering & Minor (1994) *The industry-specific basis of the market share profitability relationship*; Journal of consumer marketing; Vol 11 p. 27-37

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

Hergert (1984) *Market Share and Profitability: Is bigger really better?*; Business Economics Vol 19; p 45-8

Ittner et al (1997) *The activity-based cost hierarchy production policies and firm profitability*; Journal of Management Accounting, Vol 9 p. 143-162

Ittner & Larcker (1998) *Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction*; Journal of Accounting Research; Vol 36 p. 1-35

Piper (2006) *Why employee satisfaction?*; Professional Builder; Vol 71 p. 43

Shank & Govindarajan (1989) *Strategic cost management*; Journal of Management Accounting Research; Vol 4 p. 179-197

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

McNair et al (2001) *Cost Management and value creation: the missing link*; The European Accounting Review; Vol 10 p. 33-50

Reichheld (1993) *Loyalty-based Management*; Harvard Business Review; p- 64-73

Reinartz & Kumarts (2005) *Balancing acquisition and retention, resources to maximize customer profitability*; Journal of Marketing; Vol 69 p. 63-79

Rucci et al (1998) *The Employee –Customer-Profit Chain at Sears*; Harvard Business Review; Vol 76 p. 82-97

Smith & Wright (2004) *Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance*; Journal of Management Accounting Research; Vol 16 p. 183-205

Bilaga 1

Företagspresentationer

I denna studie har tre av de fyra dominerande operatörerna på den svenska telecommarknaden att undersökas vilka i korthet presenteras nedan.

Telia Sonera

Telia Sonera AB skapades efter upplösningen av det statliga monopolföretaget Televerket 1993. Företaget är idag marknadsledande på den svenska mobila telecommarknaden och beräknades under första kvartalet 2007 inneha en marknadsandel gällande abonnemang i GSM och UMTS näten motsvarande 42,9 procent vilket kan jämföras med en andel på 66 procent 1997.¹⁶² Företaget vänder sig till hela den svenska marknaden och har som mål att erbjuda innovativa och användarvänliga helhetslösningar.¹⁶³ I slutet av 2005 införlivades tjänstetillhandahållaren Sense som också har verksamhet i Sverige i Telia Sonera koncernen där även företaget Halebop sedan tidigare ingår. 2007 hade företaget också en andel uppskattat till 41,3 procent av den totala omsättningen inom den svenska mobila telecombranschen. Telia Sonera är också den enda operatören som erbjuder sina kunder trafik i det analoga NMT 450 nätet som företaget är enda licenstagare av. Detta tillstånd löper dock ut 31 december 2007 då nätet skall upplåtas för byggnationen av det nya CDMA 450 nätet. 1998 genomfördes en omstrukturering i företaget vilket innebär att de mobila tjänsterna nu sorterar under Telia Mobile AB tillhörande Telia Sonera koncernen.¹⁶⁴

Tele 2

Vid årsskiftet 1997/1998 integrerades operatören Comviqs verksamhet med Tele 2s genom en sammanslagning av de båda bolagen. Comviq var innan 1997 ett helägt dotterbolag till NetCom Systems AB och har bedrivit mobila teletjänster i Sverige sedan 1981.¹⁶⁵ Efter sammanslagningen har också företagen Tango (Optimal Telecom) samt Spring Mobile, som ägs till 49 procent, köpts av Tele 2. Idag beräknas bolaget inneha en marknadsandel för GSM och UMTS abonnemang motsvarande 31,7 procent, vilket är en betydligt högre andel än motsvarade 1997 där företaget beräknades inneha endast 17 procent av marknaden. Till 2007 års beräkning skall dessutom 0,8 procent andelar för Tango samt 0,2 procent för Spring Mobile adderas.¹⁶⁶ Företaget har sedan Comviq införlivades i verksamheten arbetat efter en lågprisstrategi och var dessutom 1997 den första

¹⁶² PTS (2007); PTS (1997)

¹⁶³ Telia (2007-12-05)

¹⁶⁴ PTS (2007)

¹⁶⁵ PTS (1997)

¹⁶⁶ PTS (1997); PTS (2007)

operatören i Sverige att erbjuda sina kunder ett påfyllnadsbart kontantkort. Comviq var också en av de första operatörerna i världen att driftsätta ett egenägt GSM-nät 1992.¹⁶⁷

Telenor

I mars 2006 köptes operatören Vodafones svenska verksamhet upp av Telenor Sverige AB avseende mobila tjänster. Inom fast telefoni opererar företaget under namnet Telenor AB och de båda bolagen måste ses som separerade från varandra.¹⁶⁸ Redan 2001 slöts avtal med dåvarande Vodafone Europolitan om ett samarbete då norska Telenor skulle lanseras på den svenska mobila marknaden under namnet Djuice.¹⁶⁹ Företaget skulle då inrikta sig på en ung segmentgrupp mellan 15-30 år. Då Vodafone Europolitan senare införlivades i Telenor-koncernen blev även Campuz Mobile och Lunar Mobile en del av företaget då dessa var dotterbolag i Vodafone. Idag är företagets mål att möta kundernas behov med hjälp av attribut som enkelhet, kvalitet och service.¹⁷⁰ Och innehar en marknadsandel på den svenska mobila marknaden för GSM och UMTS telefoni motsvarande 17,4 procent vilket inte skiljer sig nämnvärt från andelsnivån 1997 då företaget uppskattades inneha 17 procent av marknaden. Dock beräknas Telenors andel av den totala intäktsmassan från mobiltelefoni i Sverige motsvara 22,0 procent vilket skiljer sig något från marknadsandelen.¹⁷¹

¹⁶⁷ PTS (2007)

¹⁶⁸ PTS (2007)

¹⁶⁹ Telenor (2007-12-05; A)

¹⁷⁰ Telenor (2007-12-05; B)

¹⁷¹ PTS (2007)



Bilaga 2

Frågeguide inför intervjuer med Telecomföretagen

Allmän kunskap

- Känner ni till intäktsdrivare som begrepp?
- Hur stor är kunskapen om intäktsdrivare inom ert företag?
- Hur arbetar ni med intäktsdrivare och hur ser detta arbete ut?

Utvalda intäktsdrivare

Vi har med hjälp av tidigare forskning och föreläsningar kring ämnet valt ut tio intäktsdrivare som vi tror spelar stor roll för intäkterna inom Telecombranschen.

- *Introduktion av nya produkter & tjänster*
- *Kundtillfredsställelse*
- *Kundlojalitet*
- *Medarbetartillfredsställelse*
- *Medarbetarteknik*
- *Medarbetarinitiativ*
- *Pris*
- *Varumärke*
- *Post-sale service*
- *Konkurrens*

- Hur väl stämmer dessa ovanstående överens med hur ni ser på de faktorer som påverkar och driver intäkterna i ert företag?
- Finns det fler intäktsdrivare än ovanstående som ni anser som reella faktorer för intäktsflödet?
- Hur bör rangordning av de intäktsdrivare som anses som viktiga inom branschen se ut?
- Vilka intäktsdrivare är viktigast för företaget och hur arbetar ni för att maximera intäktsdrivarens påverkan på intäkterna?
- Kan ni se att några eller alla intäktsdrivarna också kan ses som kostnadsdrivare i företaget?

Relationen mellan respektive intäktsdrivare och företagets intäkter

Vi avser i vår studie inte endast identifiera reella intäktsdrivare inom den svenska Telecombranschen utan ämnar också beskriva de olika mer eller mindre komplexa relationerna mellan intäktsdrivarna och företagets intäkter.

Relationen mellan intäktsdrivare och intäkter beskrivs i litteraturen med hjälp sju nedanstående attribut.

- *Sign*
- *Linearity*
- *Additivity*
- *Directness*
- *Directionality*



- *Timing*
- *Duration*

Vi kommer för att kartlägga relationen mellan respektive intäktsdrivare och företagets intäkter ställa frågor kring varje ovanstående attribut för att utifrån de svar som erhålls skapa en bild av den aktuella relationen.

- **Påverkar intäktsdrivaren företagets intäkter i positiv eller negativ riktning? (*Sign*)**
- **Hur ser påverkan på intäkterna ut? (*Linearity*)**
 - Om intäktsdrivarens värde ökar respektive minskar, kommer då intäkterna minska respektive öka proportionerligt med intäktsdrivarens värde?
 - Finns det något maximalt värde för intäktsdrivaren där intäkterna inte längre kommer öka respektive minska till följd av påverkan från intäktsdrivaren?
- **Påverkar intäktsdrivaren företagets intäkter direkt, eller sker påverkan på intäkterna genom att intäktsdrivaren påverkar någon annan variabel som i sin tur direkt påverkar intäkterna? (*Additivity/Directness*)**
 - Finns det någon annan faktor som påverkar relationen mellan intäktsdrivaren och intäkterna?
 - Blir påverkan på intäkterna starkare om intäktsdrivaren samverkar med en annan intäktsdrivare?
- **Har intäkterna i sin tur någon påverkan på intäktsdrivaren? (*Directionality*)**
- **Vid en förändring av intäktsdrivaren, hur lång tid tar det tills att effekten sker på intäkterna? (*Timing*)**
 - Visas effekten omedelbart eller sker någon fördröjning mellan förändringen av intäktsdrivaren och följande förändringen av intäkterna?
- **Hur lång tid håller effekten i sig innan den avtar? (*Duration*)**