



Företagsekonomiska Institutionen  
Ekonomihögskolan vid  
Lunds Universitet

# **THYSELLS** image

- en spegelbild av företagets identitet?

Magisteruppsats juni 2002

Handledare:  
Ingmar Tufvesson

Författare:  
Lena Danielsson  
Annika Freij  
Gordana Siljac

*Mind the Gap*

## Förord

Inledningsvis vill vi tacka de personer på Thysells i Anderslöv och alla andra som med sitt engagemang, sin tid och kunskap möjliggjort vår uppsats. Vi vill speciellt rikta vårt tack till Roland Thysell för hans generositet och tillgänglighet var i världen han än befann sig samt all beröm och uppmuntran på vägen.

Vi vill också tacka vår handledare Ingmar Tufvesson för bra vägledning och konstruktiv kritik samt Louise Amylon och Birgitta Danielsson för korrekturläsning.

Avslutningsvis tackar vi varandra för många goda skratt och uppmuntran till kreativitet och produktivitet.

Lund den 31 maj 2002

Lena Danielsson

Annika Freij

Gordana Siljac

## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	THYSELLS image - en spegelbild av företagets identitet?
<b>Seminariedatum:</b>	7 juni, 2002
<b>Ämne/kurs:</b>	Magisterseminarium marknadsföring, FEK 591, 10 poäng, magisteruppsats
<b>Författare:</b>	Lena Danielsson Annika Freij Gordana Siljac
<b>Handledare:</b>	Ingmar Tufvesson
<b>Företag:</b>	Thysells Möbler AB
<b>Nyckelord:</b>	Varumärke, identitet, image, kundnöjdhet, kundlojalitet och positionering
<b>Syfte:</b>	Syftet med arbetet är att studera Thysells identitet och image för att identifiera eventuella gap i överensstämmelsen mellan dessa begrepp. Vi vill vidare beskriva hur företaget genom positionering kan föra identitet och image närmare varandra. Detta är en förutsättning för att få nöjda och lojala kunder samt förbättra företagets lönsamhet.
<b>Metod:</b>	Genom att konstruera en lönsamhetskedja, bestående av begreppen identitet, image, kundnöjdhet, kundlojalitet och lönsamhet, gör vi det teoretiskt troligt att god överensstämmelse mellan identitet och image är en viktig del för att ett företag ska kunna öka sin lönsamhet. Vi applicerar kedjans två första begrepp på fallföretaget Thysells. För att samla empiriskt material till vårt arbete har vi intervjuat branschexperter, representanter för och kunder till företaget. De två förstnämnda grupperna undersöks i form av intervjuer och den sistnämnda gruppen genom kundenkäter. Empirin analyseras därefter utifrån vår teoretiska referensram.
<b>Slutsatser:</b>	Vi har identifierat brister i överensstämmelsen (gap) mellan Thysells identitet och image vad gäller företagets varumärken, lokal, sortiment och annonsering. Gapens storlek varierar i omfattning, och är dels av karaktären identitet-image-gap, dels interna gap, det vill säga inom identiteten. Pris och service är områden där vi funnit en överensstämmelse mellan identitet och image. En anledning till att gap har identifierats anser vi vara att Thysells är ofokuserade på en rad områden. Företaget har inte en väl definierad målmarknad, något vi anser grundläggande för att kunna rikta annonseringen på ett mer effektivt sätt och på så sätt bygga ett starkt varumärke. Vidare anser vi att Thysells ligger närmast en differentieringsstrategi, men företaget låter inte denna strategi genomsyra företaget fullt ut. Genom att positionera sina resurser på ett mer rättvisande sätt anser vi att detta kommer att leda till nöjda kunder och i slutändan förbättrad lönsamheten.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1	MÖBELINDUSTRIN OCH THYSELLS	7
1.2	PROBLEMDISKUSSION	7
1.2.1	Övergripande problemdiskussion	7
1.2.2	Teoretisk problemdiskussion	9
1.2.3	Praktisk problemdiskussion	10
1.3	UPPSATSENS SYFTE	10
1.4	AVGRÄNSNINGAR	10
1.5	DISPOSITION	10
<b>2</b>	<b>FRÅN UPPTAGSDISKUSSION TILL AVRAPPORTERING</b>	<b>12</b>
2.1	INTERVJUGENOMFÖRANDET	12
2.1.1	Expertintervjuer	13
2.1.1.1	Val av intervjupersoner	13
2.1.1.2	Genomförande av expertintervjuer	14
2.1.2	Kundintervjuer	14
2.1.2.1	Varför enkätundersökning?	14
2.1.2.2	Utformning av kundenkäten	15
2.1.2.3	Urval och genomförande	16
2.1.2.4	Bortfall	17
2.1.2.5	Tolkning av kundenkäten	18
2.1.3	Analys av empiriskt material	18
2.2	VAL AV TEORETISKT RAMVERK	19
2.2.1	Bakgrund till teoriramen	19
2.2.2	Teorival	19
2.3	UNDERSÖKNINGSKVALITET	20
<b>3</b>	<b>TEORIRAMEN – UPPSATSENS HUVUDVERKTYG</b>	<b>22</b>
3.1	ORGANISATIONSVARUMÄRKE	22
3.2	VARUMÄRKEKAPITAL – EN STRATEGISK RESURS	22
3.3	LÖNSAMHETSKEDJAN	24
3.4	IDENTITET OCH IMAGE	25
3.4.1	Märkesidentitet	25
3.4.2	Organisationsidentitet	27
3.4.3	Image	28
3.4.3.1	Rykte	29
3.5	KOPPLINGAR MELLAN BEGREPP	30
3.5.1	Identitet och image	30
3.5.2	Image och kundnöjdhet	30
3.5.3	Kundnöjdhet och kundlojalitet	31
3.5.4	Kundlojalitet och lönsamhet	32
3.6	POSITIONERING	33
3.6.1	Definition av positionering	33
3.6.2	Positioneringstriangeln	34
3.6.2.1	Marknadsposition	35
3.6.2.2	Mental position	36
3.6.2.3	Resursposition	37
3.6.3	Positioneringsfällor	37
3.7	TEORETISK REFERENSRAM	38
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>40</b>
4.1	MÖBELBRANSCHEN	40
4.1.1	Trender	40
4.1.2	Konkurrenter	41
4.2	MÖBELVARUHUSET THYSELLS	42

4.2.1	Starka och svaga sidor ur företagets perspektiv .....	43
4.2.2	Identitet .....	45
4.3	THYSELLS IMAGE .....	48
4.3.1	Bakgrundsfakta .....	48
4.3.2	Thysells varumärken .....	49
4.3.3	Imageattributen .....	49
4.3.4	Starka och svaga sidor ur kundernas perspektiv .....	50
<b>5</b>	<b>ANALYS .....</b>	<b>51</b>
5.1	ANALYS AV IDENTITET OCH IMAGE .....	51
5.1.1	Thysells varumärken .....	52
5.1.2	Identitet och imageattribut .....	54
5.2	POSITIONERING .....	56
5.2.1	Analys av marknadsposition .....	56
5.2.2	Analys av resursposition .....	58
5.2.3	Analys av mental position .....	59
5.3	KUNDNÖJDHET – KUNDLOJALITET – LÖNSAMHET .....	61
<b>6</b>	<b>SLUTSATSER .....</b>	<b>63</b>
6.1	SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER .....	63
6.2	KUNSKAPSBIDRAG .....	67
	<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>69</b>
	<b>BILAGOR .....</b>	<b>FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.</b>

# 1 Inledning

*I detta kapitel ges läsaren en kort presentation av möbelindustrins utveckling samt möbelvaruhuset Thysells i Anderslöv. Därefter följer en diskussion om studiens problemområde samt en redovisning av arbetets syfte och avgränsning. Kapitlet avslutas med en översikt av uppsatsens disposition.*

---

## 1.1 Möbelindustrin och Thysells

Den svenska möbelindustrin har sina rötter i Småland. När näringsfriheten infördes under 1800-talets andra hälft blev det möjligt att kombinera jordbruk med annan yrkesutövning. Många småländska bönder använde denna frihet till att tillverka pinnstolar. Efterhand industrialiserades hantverket och småföretagare kunde lämna sitt virke till större verkstäder för maskinell bearbetning eller hyra arbetsplats hos större företagare (Nationalencyklopedin, 1994).

1900-talets första decennier innebar en stark expansion för möbelindustrin och intresset för industriell formgivning ökade. Under 1940 och 50-talen påbörjades i Sverige en kartläggning av bostadsvanor, möbeltyper och funktioner. Den dåvarande trångboddheten krävde nya, lätta möbler, tillgängliga för alla och den fortsatta utvecklingen av ett funktionellt serietillverkat bassortiment påskyndades under 1960-talet av miljonprogrammet.<sup>1</sup> De nya massproducerade lägenheterna möblerades under stigande välstånd. Från början av 1960-talet till mitten av 1970-talet ökade möbelindustrins produktionsvolym cirka tre gånger och vann även stora framgångar i utlandet. Högkonjunkturen på 1980-talet medförde ett uppsving för möbeldesign i hela Europa och möblerna började även ses som konstobjekt. Under förra decenniets krisår kom en återgång till den svenska knappheten och enkelheten, nu med ekologiska förtecken (Nationalencyklopedin, 1994). Möbeltillverkarna i dag är färre och större, och specialiserar sig på en eller ett par möbeltyper, men fortfarande finns många små familjeföretag kvar i branschen.

Thysells är ett möbelvaruhus som grundades av snickarmästare Hans Thysell 1906. Han lärde sig möbelsnickaryrket i Malmö och beslutade sedan att etablera sig i Anderslöv, en liten ort som ligger ca 2,5 mil utanför Malmö. Från starten tillverkade företaget snickeri egna möbler efter beställning och den egna produktionen fortsatte fram till 1970-talet. Företaget har varit i familjens ägor sedan starten och ägs och drivs i dag av tredje generationen Thysell. Företaget är i dag ett fristående möbelvaruhus, har 24 anställda, omfattar en utställningsyta på 9000 kvm och har fyra registrerade varumärken; Thysells i Anderslöv, Landsvägspris, Möbelglädje och Beautiful America (intervju med Roland Thysell).

## 1.2 Problemdiskussion

### 1.2.1 Övergripande problemdiskussion

Omvärldsförändringar inom olika områden gör att många företag och organisationer i dag upplever ett allt större konkurrenstryck och det blir allt viktigare att utveckla långsiktigt uthålliga konkurrensfördelar. För företag i dag gäller således att hitta konkurrensfördelar som kan utnyttjas och utvecklas, samtidigt som de inte ska vara lätta att kopiera och ta efter av konkurrenterna.

---

<sup>1</sup> Ett bostadspolitiskt program med syfte att skapa en miljon nya bostäder.

Den ökande konkurrensen har lett till att kostnaderna för företag har ökat och kapitalet har blivit en allt mer knapp resurs som måste utnyttjas på bästa möjliga sätt. Fler företag fokuserar i allt större utsträckning på avkastning på det insatta kapitalet (ROI) som ett mått på lönsamhet. Detta lönsamhetstal är mycket viktigt i nyckeltalskategorin på grund av att företag inte kan överleva på lång sikt utan en lönsam verksamhet. Företag vill veta om de utnyttjar sina resurser på ett sätt som genererar rimliga vinster i förhållande till exempelvis insatt kapital. ROI passar mycket bra både som budgetmål och som jämförelsetal med andra företag (Lunden & Ohlsson, 2001). Det vanligaste nyckeltalet som används som jämförelsetal för möbeldetaljister är däremot bruttovinst<sup>2</sup> i förhållande till personal och lokalyta (Örjan Hallgren). Det finns olika sätt att angripa ett lönsamhetsproblem och att se det ur ett varumärkesperspektiv är ett av dem. Varumärkestänkandet lämpar sig väl för att utveckla långsiktiga och uthålliga konkurrensfördelar, då varumärken utgör en icke tidsbegränsad ensamrätt och kan ses som en evig tillgång (Melin, 1999).

Varumärkeslitteraturen domineras starkt av produktvarumärkesperspektivet med fokus på produkten. Vissa författare, exempelvis Harris & de Chernatony (2001), menar dock att vi numera befinner oss i en period där organisationsvarumärket i större utsträckning sätts i fokus. Denna perspektivförändring gör att varumärket ses ur ett organisationsperspektiv, vilket innebär att företagets samtliga aktiviteter avspeglas i varumärket. Centralt i detta synsätt är företagets image och personalens förändrade roll. Personalen ses numera som ambassadörer för varumärket och bildar en länk mellan organisationen och dess externa intressenter.

Det nya tänkandet, som innebär att varumärket ses ur ett helhetsperspektiv, går även hand i hand med övergången från transaktionsmarknadsföring till marknadsorientering, det vill säga att fokus övergår från säljarens till köparens marknad. Den amerikanske forskaren Theodore Levitt (1960) var en av de banbrytande inom marknadsorienteringstänkandet. Han menade att ett företag måste vara fokuserat på vad kunden vill ha, annars överlever inget företag i längden. Marknadsföringstänkandet måste genomsyra hela organisationen, och alla inom organisationen måste fokusera på kundernas behov. Att vara marknadsorienterad handlar i slutändan om hur företag får och behåller kunder.

Hur ett företag får, och inte minst behåller kunder är något som intresserat många marknadsföringsforskare. Ett företag som har en bred bas av lojala kunder har uppnått en viss form av stabilitet, och denna stabilitet anses vara mycket viktig då kundlojalitet i allmänhet leder till goda utsikter för företagets lönsamhet (Melin, 1999). Litteraturen, bland annat Storbacka *et al* (1994) och Söderlund (2001), ger stöd för argumentet att ett företag bör fokusera på att skapa lojala kunder då dessa är mer lönsamma än icke lojala kunder. Enligt litteraturen blir kunder oftast lojala till ett företag om de är nöjda med de tjänster eller den service företaget ger dem (Nguyen & LeBlanc, 2001). Om företaget kan identifiera de faktorer som skapar kundnöjdhet, har de en möjlighet att påverka dessa faktorer. Detta är viktigt eftersom kundnöjdhet av många forskare anses vara en förutsättning för kundlojalitet. Exempel på faktorer som kan öka kundnöjdheten är personalens beteende mot kunderna och att de ger kunden "det lilla extra" som de kanske inte alltid förväntar sig men ändå uppskattar.

Image är *hur allmänheten uppfattar företaget*, alltså deras tolkning av ett företags identitet. Image kan delas upp i två delar, image före köp och image efter köp. Kundnöjdhet baserar sig på hur nöjd kunden är med ett köp, det vill säga hur väl en vara når upp till de förväntningar kunden byggt upp utifrån image. Kundnöjdhet skapas efter fysisk kontakt med företaget. Vidare är image beroende av hur väl företaget lyckas förmedla sin identitet till konsumentmarknaden. Identitet kan enklast beskrivas med *hur företaget vill uppfattas utåt*,

---

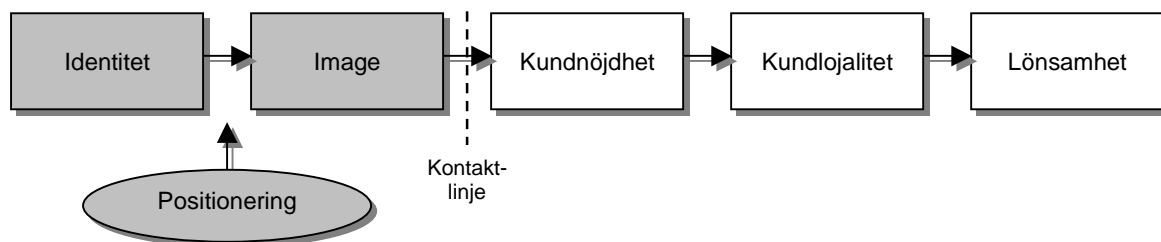
<sup>2</sup> Försäljningsintäkter minus direkta kostnader.



mot kunderna. Företag strävar efter att överensstämelsen mellan identiteten och image ska vara så stor som möjligt. En stor överensstämmelse innebär att de lyckats förmedla den önskade identiteten till kunderna, vilket är ett gott betyg och tyder på att företaget har lyckats med sin positionering. Ett antal attribut ligger till grund för hur företaget uppfattas av konsumenterna. Attributen skiljer sig åt beroende på typ av företag och produkter/tjänster. Attribut som ofta finns med när man mäter image är exempelvis kvalitet och pris. Image kan även formas genom reklam och word of mouth, det vill säga utan att konsumenten har varit i direkt kontakt med företaget.

## 1.2.2 Teoretisk problemdiskussion

Genom att studera olika författare har vi identifierat hur begreppen identitet, image, kundnöjdhet och kundlojalitet hänger ihop, och hur de kan påverka ett företags lönsamhet. Vi åskådliggör detta samband i modellen nedan. I den inledande problemdiskussionen har vi presenterat bilden för läsaren genom att börja i det som många företag anser vara ett stort problem, nämligen låg eller sjunkande lönsamhet. Från lönsamhet har vi sedan gått via kundlojalitet och kundnöjdhet till image och identitet för att komma fram till det vi ser som det grundläggande problemet.



Figur 1: Lönsamhetskedjan

---

I och med att organisationer i allt större utsträckning tänker marknadsorienterat blir gränsen mellan de interna och de externa aspekterna, det vill säga mellan organisationen och kunderna, allt suddigare. Detta innebär att den första länken i kedjan, länken mellan identitet och image, blir allt viktigare. När konkurrensen tilltar och organisationerna tillhandahåller allt mer lika produkter eller tjänster, blir det allt viktigare att ta hänsyn till de attityder och åsikter som finns hos kunderna. Den ökande konkurrensen gör även att det blir allt svårare att vara unik, vilket betyder att organisationen måste inta en position i konsumentens medvetande.

Det är viktigt att ha förståelse för hur hela länken från företagets identitet till lönsamhet hänger ihop. I vårt arbete lägger vi fokus på den första länken. En anledning till detta är att vi anser att överensstämelsen mellan identitet och image är grundläggande för att ett företag ska kunna gå vidare i kedjan mot förbättrad lönsamhet. Om kunderna har en negativ image av ett företag är chansen att de ska besöka företaget och bli nöjda med dess produkter och tjänster mycket liten. Om ett företag däremot på ett förtjänstfullt sätt lyckas förmedla sin identitet är förutsättningarna de omvända. Vi anser därför att en orsak till företags lönsamhetsproblem är problem i överensstämelsen mellan identitet och image. Vid ett eventuellt gap mellan företagets identitet och image tror vi oss kunna använda positioneringsteorier för att föra de två begreppen närmare varandra.

### **1.2.3 Praktisk problemdiskussion**

Ett företag som har hamnat i en situation med sjunkande lönsamhet är möbelvaruhuset Thysells i Anderslöv. Ett problem som Thysells står inför är att de på flera områden uppfattas som ofokuserade. Företaget försöker tillfredsställa kundgrupper i flera olika segment av marknaden och kommunikationen med marknaden tycks sakna ett klart budskap om vad Thysells står för. På Thysells finns en osäkerhet om hur kunderna uppfattar budskap som sänds ut från företaget samt hur Thysells i Anderslöv, Landsvägspris, Möbelglädje och Beautiful America uppfattas av allmänheten. Kan denna osäkerhet vara kopplad till hur företaget valt att kommunicera sitt budskap till marknaden? Finns det ett gap mellan den identitet som företaget står för och den image som företaget har skapat hos allmänheten? En splittrad bild internt kan vara en tänkbar anledning till att det är svårt att förmedla en enhetlig bild av företaget externt.

## **1.3 Uppsatsens syfte**

Syftet med arbetet är att studera Thysells identitet och image för att identifiera eventuella gap i överensstämmelsen mellan dessa begrepp. Vi vill vidare beskriva hur företaget genom positionering kan föra identitet och image närmare varandra. Detta är en förutsättning för att få nöjda och lojala kunder samt förbättra företagets lönsamhet.

## **1.4 Avgränsningar**

Ett företags lönsamhet påverkas av en mängd olika faktorer. I detta arbete har vi avgränsat oss till att närmare studera identitetens och imagens indirekta påverkan på lönsamhet.

Begreppen kundnöjdhet och kundlojalitet kan studeras utifrån en rad olika dimensioner och synvinklar. Vi har valt att inte fördjupa oss i dessa begrepp och olika forskningsinriktningar som vuxit fram inom områdena utan snarare belysa de kopplingar som finns mellan dem och lönsamhet.

## **1.5 Disposition**

### **Kapitel 1 Inledning**

I detta kapitel ges läsaren en kort presentation av möbelindustrins utveckling samt möbelvaruhuset Thysells i Anderslöv. Därefter följer en diskussion om studiens problemområde samt en redovisning av arbetets syfte och avgränsning. Kapitlet avslutas med en översikt av uppsatsens disposition.

### **Kapitel 2 Från uppdragsdiskussion till avrapportering**

I metodkapitlet beskrivs tillvägagångssättet för att uppfylla arbetets syfte, det vill säga det praktiska genomförandet av arbetet, och slutligen kommenteras undersökningens kvalitet.

### **Kapitel 3 Teoriramen – uppsatsens huvudverktyg**

I teorikapitlet beskrivs de teorier och modeller som valts för att bygga den teoretiska referensram som ligger till grund för att uppfylla arbetets syfte. Först behandlas teorier om organisationsvarumärken och varumärkesbyggande, för att sedan gå in på lönsamhetskedjan, som beskriver hur ett företag går från överensstämmelse mellan identitet och image till lönsamhet. Vi tar även upp positioneringsteorier och avslutar med en teoretisk referensram där kapitlets delar knyts samman.

#### **Kapitel 4 Empiri**

I empirin beskrivs möbelbranschen, Thysells organisation samt dess identitet och image. Materialet är baserat på intervjuer med experter från möbelbranschen, Thysells ägare, styrelseordförande, personal samt kunder.

#### **Kapitel 5 Analys**

I kapitlet analyseras överensstämmelsen mellan Thysells identitet och image. Efter att eventuella gap har identifierats övergår vi till analys av företagets positionering och avslutar med de sista stegen i lönsamhetskedjan, det vill säga kundnöjdhet, kundlojalitet och lönsamhet. Till grund för analysen ligger den teoretiska referensramen i kapitel tre samt det insamlade empiriska materialet i kapitel fyra.

#### **Kapitel 6 Slutsatser**

I detta kapitel presenteras våra slutsatser och rekommendationerna till Thysells avseende områden de bör satsa på för att öka överensstämmelsen mellan image och identitet i syfte att förbättra företagets lönsamhet. Kapitlet avslutas med en presentation av arbetets kunskapsbidrag.

## 2 Från uppdragsdiskussion till avrapportering

*I kapitlet beskrivs tillvägagångssättet för att uppfylla arbetets syfte, det vill säga det praktiska genomförandet av arbetet, och slutligen kommenteras undersökningens kvalitet.*

---

Att ta itu med ett lönsamhetsproblem kan göras på många sätt. I vårt arbete utgår vi från både ägarens och styrelseordförandens uppfattning om problemsituationen. Efter ett första möte med Roland Thysell, ägare och vd för Thysells i Anderslöv och Hans-Emil Pålsson, företagets styrelseordförande, framgick att möbelvaruhuset Thysells har en sjunkande lönsamhet vilket skapar osäkerhet hos ägare och ledning om framtida satsningar. Efter mötena summerade vi vad som framkommit och identifierade frågetecken kring företagets fokus, profilering och hur kunder uppfattar möbelvaruhuset Thysells.

I vår fallstudie av möbelvaruhuset Thysells utgår vi från ett specifikt problemområde. Studiens fokus är att undersöka överensstämmelsen mellan Thysells image och identitet i syfte att beskriva hur företaget kan stärka sin position genom att föra begreppen närmare varandra. Detta är en förutsättning för att få nöjda och lojala kunder och öka lönsamheten. Vi har utgått från ett helhetsperspektiv och hämtat information om identitet, image, lönsamhet, styrkor/svagheter, marknad och branschen i form av intervjuer med ägare, styrelseordförande, anställda, kunder samt branschexperter. Dessa områden har valts då vi anser att kunskap om dem är grunden för att lösa de specifika problem som Thysells står inför. Brister i kunskap om lönsamhet, konkurrensfördelar och marknad gör ofta att företag ensidigt koncentrerar sig på kostnadsnedskärningar när lönsamheten sviktar, istället för att identifiera framgångsfaktorer och satsa på effektivisering. Det är viktigt att löpande ha kännedom om vilka produkter, marknader och kunder företaget tjänar pengar på. Genom att ha insikt i varför vissa produkter och kunder är mer lönsamma än andra skapas förståelse för de framgångsfaktorer som styr lönsamheten.

### 2.1 Intervjugenomförandet

För att kunna analysera Thysells situation började vi med att kartlägga den bransch Thysells verkar i, det vill säga möbelbranschen. Insikt och god kunskap om organisationens omvärld är viktigt för att kunna se vilka hot och möjligheter som föreligger. Vi beslutade därför att kontakta bransch-kunniga och genomföra intervjuer med dessa. För att få en bild av Thysells identitet och interna resurser, ansåg vi oss kunna få den bästa informationen genom att intervjua personer med olika befattningar inom företaget.

För att undersöka image genomfördes en kundundersökning. Attitydundersökningar av detta slag genomförs ofta i form av kundenkäter. Denna typ av undersökning kan på kort tid täcka in ett stort antal kunder. Vi ansåg det vara viktigt att täcka in ett stort antal kunder då olika individer har olika uppfattningar och image av ett företag beroende på personlig bakgrund och erfarenhet.

## 2.1.1 Expertintervjuer

### 2.1.1.1 Val av intervjupersoner

För att välja nyckelpersoner till vår fallstudie utgick vi från att fråga vår handledare vilka personer vi initialt borde vända oss till. Vidare frågades intervjupersonerna om ytterligare nyckelpersoner som kunde vara intressanta för oss att intervjua. För att få olika perspektiv på vårt problemområde till exempel ägarperspektiv, bankperspektiv, branschperspektiv och kundperspektiv har följande personer intervjuats:

- Örjan Hallgren, branschexpert möbelbranschen
- Hans-Emil Pålsson, styrelseordförande på Thysells
- Anna Ramsby, säljare på Thysells
- Anders Strömberg, vd för Sveriges möbelhandlare
- Sara Söderlund, säljare på Thysells
- Christel Tengqvist, säljare på Thysells
- Roland Thysell, vd på Thysells

Frågorna till våra branschexperter, Örjan Hallgren och Anders Strömberg behandlade bland annat branschens historik och framtida utveckling samt förändring i köp- och kundbeteende (bilaga 1). Denna information har sedan legat till grund för att skapa en djupare förståelse för branschen. Vi fann det naturligt att intervjua vd för Sveriges möbelhandlare eftersom vi anser att han besitter en gedigen kunskap om branschen samtidigt som han inte är knuten till något specifikt möbelvaruhus och därför borde kunna ge oss en relativt objektiv bild. Örjan Hallgren valdes efter rekommendation av vår handledare på grund av sin branschkunskap och kännedom om den skånska möbelmarknaden. Hallgren har även anknytning till möbelkedjan Mio där han sitter som styrelseledamot.

Hans-Emil Pålsson, styrelseordförande i Thysells, fann vi värdefull att intervjua då hans erfarenhet från bankbranschen ger oss bankmannens perspektiv på Thysells problem. Dessutom har han god kunskap och insikt i Thysells problematik då han suttit som styrelseordförande på Thysells under en längre tid (bilaga 2).

Roland Thysell och säljarna på Thysells intervjuades i syfte att ta reda på vilken identitet Thysells vill förmedla till sina kunder och hur de gör för att förmedla denna (bilaga 3). Intervjuerna med Roland Thysell och säljarna byggde på samma attribut som vi valt att använda i kundenkäten, nämligen lokal, sortiment, pris, service och annonsering. Mycket arbete ägnades åt att sammanställa frågeguiden eftersom vi ville försäkra oss om att inte missa några viktiga delar till arbetet. Vi fann det värdefullt att intervjua både Roland Thysell och säljarna, då vi antog att säljarna på golvet kan bidra med värdefull kunskap då de har daglig kontakt med kunderna. Även Roland Thysell arbetar ute i varuhuset och har ofta kontakt med kunderna.

Roland Thysell intervjuades även i syfte att ta reda på vilka resurser Thysells själva anser att de besitter. Vi utgick från vad han själv ansåg vara företagets starka respektive svaga sidor. Att valet av intervjuperson föll på Roland Thysell såg vi som en självklarhet, då det inte finns någon annan som besitter den kunskap om företaget som han gör. Han är dessutom ensam ägare och har varit med och initierat och genomfört de organisationsförändringar som företaget genomgått de senaste åren, och är även den som till stora delar utformar företagets annonser i media.

### 2.1.1.2 Genomförande av expertintervjuer

Underlaget till expertintervjuerna skickades med e-post till samtliga respondenter, förutom säljarna, några dagar innan intervjuerna genomfördes. Detta gjordes i syfte att förbereda intervjupersonerna om vad intervjun skulle handla om. Det gav även intervjupersonen en möjlighet att ta fram eventuellt material som kunde vara användbart för oss. Vid intervjuerna med säljarna var vi mer intresserade av deras attityder och frågorna till säljarna krävde inte några direkta förberedelser för att kunna besvaras.

Under intervjutillfället användes frågeguiden som en checklista, och som ett stöd för att försäkra oss om att alla delar täcktes in under intervjuerna. Frågeguiden bestod av öppna frågor, vilket möjliggjorde uttömmande svar från respondenten, samtidigt som vi inte riskerade att styra respondenten till specifika svar. I de kvalitativa intervjuerna valde vi att genomgående använda öppna frågor för att lämna maximalt utrymme för intervjupersonen att svara. Vid tillfällen där intervjupersonen inte självmant utvecklade svaren, valde vi att gå in och ställa följdfrågor för att få ett heltäckande svar på frågan. Allt eftersom intervjun fortskred och utvecklades till ett samtal omstrukturerades frågorna för att intervjun lättare skulle flyta på som ett samtal.

Örjan Hallgren intervjuades via telefon. Högtalartelefon användes vid intervjutillfället vilket möjliggjorde för alla i gruppen att ta del av intervjun och bilda sig en egen uppfattning. En av oss var intervjuledare, och de övriga två lyssnade på intervjun och förde anteckningar. Det fanns även möjlighet för de som antecknade att gå in och ställa kompletterande frågor. Vi anser oss vara nöjda med intervjun och tror inte att den hade blivit annorlunda med en personlig intervju. Eftersom vi hade skickat våra intervjufrågor och inledningen till vår uppsats på förhand var intervjupersonen väl insatt i vad vårt arbete handlade om, vilket underlättade intervjun.

Det fanns inte någon möjlighet att träffa Anders Strömberg för en personlig intervju eller att genomföra en telefonintervju. Detta gjorde att vi istället såg e-post intervju som ett alternativ och valde att genomföra en sådan. Vid den initiala kontakten med Strömberg beskrev vi vad intervjun skulle komma att handla om, för att ge honom en möjlighet att bedöma om han var rätt person att svara på frågorna. Frågorna skickades sedan med e-post till Strömberg som fick svara på frågorna i lugn och ro och återkomma till oss när han var klar.

Intervjuerna med Roland Thysell, Hans-Emil Pålsson och säljarna på Thysells genomfördes genom personliga intervjuer. Intervjuerna tog mellan en till två timmar att genomföra. En av oss var huvudansvarig för intervjuerna och ställde frågorna, medan de andra förde anteckningar. Efter varje intervju pratade vi tillsammans inom gruppen igenom intervjun. Vi sammanställde intervjumaterialet samma dag som intervjuerna genomfördes, medan alla detaljer fortfarande var färskas i minnet. Vid tillfällen där oklarheter uppstod fanns möjligheten att återkomma till intervjupersonen för att ställa kompletterande frågor, vilket vi vid ett antal tillfällen gjort.

## 2.1.2 Kundintervjuer

### 2.1.2.1 Varför enkätundersökning?

Syftet med enkätundersökningen är att undersöka Thysells image. Det finns två vanliga sätt att göra detta på, genom kundenkäter eller genom fokusgrupper. Vi ställdes tidigt i arbetsprocessen inför valet av dessa två alternativ. Genom kundenkäten fick vi en möjlighet att undersöka ett stort antal kunders uppfattning om Thysells, men inom ett begränsat antal

områden. Att använda fokusgrupper hade gett oss möjligheten att endast undersöka vad en liten andel kunder ansåg om Thysells, men att istället gå djupare in på varje fråga.

I gruppen var vi eniga om att använda oss av kundenkäter som undersökningsmetod. Kundenkäten valdes som undersökningsmetod eftersom vi i första hand ville ta reda på vad en större mängd kunder har för inställning till och uppfattning om Thysells på ganska få områden. Genom kundenkäten får vi in ett stort antal enkäter och kan därmed analysera ett större antal kunders uppfattning. Det gör det även lättare för oss att dra slutsatser som är giltiga på Thysells kunder då vi använder ett större urval.

### 2.1.2.2 Utformning av kundenkäten

Vi har varit medvetna om vikten av att begränsa oss till att enbart samla in de uppgifter som är relevanta för syftet med vår undersökning.

Det finns ett antal olika undersökningstekniker som kan vara lämpliga att använda. Likertskalan eller semantisk-differentialskalen är metoder som används flitigt i imagemätningar (Kumar *et al*, 1999). Då dessa skalor är relativt likvärdiga har inte valet av skala varit avgörande för utfallet av vår studie. Vi har valt att använda oss av en 5-gradig Likertskala, där respondenterna har fått ange hur väl ett påstående stämmer med dennes bild av Thysells. En anledning till att valet föll på Likertskalan är att den lämpar sig väl för att mäta respondentens inställning eller attityd till ett objekt och detta var precis vad vi ville göra i vår uppsats. En Likertskala, som även kallas summated scales (Kumar *et al*, 1999), är även enkel att analysera. Varje individuellt svarsalternativ har en siffra gömd bakom sig som sedan summeras ihop och delas med antalet respondenter för att få fram ett genomsnittsvärde för gruppen. Svarsalternativet "instämmer helt" har ersatts med fem poäng, "instämmer delvis" med fyra, "varken eller" med tre, "tar delvis avstånd" med två och "tar helt avstånd" med ett poäng vid summeringen. En annan anledning till att valet av mätskala föll på Likertskalan är att den är lätt för respondenten att förstå. Likertskalan har även kompletterats med öppna frågor, för att ge respondenten utrymme att skriva fritt och reflektera över företaget.

När vi konstruerade kundenkäten var vi noga med att formulera frågorna så att de skulle vara lätta för respondenten att besvara. Detta på grund av att ju enklare frågorna är, desto mindre bortfall kan man förvänta sig (Körner & Wahlgren, 1996). Vidare har vi försökt att undvika formuleringar som lätt kan missuppfattas. Vi har genomgående i kundenkäten skrivit korta och enkla meningar och använt ord som är lätta att förstå. Vi testade frågeformuläret på fem personer vilket gav oss möjligheten att i tid upptäcka och rätta till eventuella misstag och felformuleringar. Först testades enkäten på en person och därefter gjordes vissa omformuleringar. Enkäten testades sedan på ytterligare två personer, och även denna gång behövdes justeringar göras. När enkäten testades en tredje gång, även denna gång på två personer, framkom inga frågetecken varför vi bestämde oss för att det var den slutliga versionen av kundenkäten.

Kundenkäten bestod av 15 frågor (bilaga 4) och inleddes med en öppen fråga om Thysells registrerade varumärken; Thysells i Anderslöv, Landsvägspris, Möbelglädje och Beautiful America. Detta gjordes för att fånga upp kundernas absolut spontana associationer till varumärkena. Efter de inledande frågorna gick vi över till de mer specifika som berör kundernas uppfattning om Thysells på ett antal områden. Syftet med kundenkäten var att mäta Thysells image. Olika artikelförfattare, som Lindquist, Fenwick och Gosh (återgivna i Bloemer & de Ruyter, 1998), som skrivit om image är oeniga om vilka attribut som bör användas för att på bästa sätt mäta image. Vi har låtit olika författare inspirera oss i valet av attribut, och slutligen valt lokal, sortiment, pris, service och annonsering som vår egen

kombination. Dessa variabler valdes då vi ansåg att de på ett förtjänstfullt sätt skulle ge oss en bild av hur kunderna uppfattar Thysells. Butikens läge och parkeringsmöjligheter är variabler som ofta diskuteras i imagemätningar. Vi var dock eniga i gruppen om att dessa inte skulle tillföra vår undersökning speciellt mycket. Parkeringsmöjligheter anser vi inte vara något problem för Thysells och det geografiska läget i Anderslöv är ingenting som kan påverkas. Mot slutet av frågeformuläret gavs respondenterna en möjlighet att ge ett helhetsomdöme om företaget och att själva lista Thysells bra och dåliga sidor. Detta gjordes för att vi ville täcka in viktiga områden frågorna eventuellt inte täckte. Frågeformuläret avslutades med bakgrundsvariabler om respondenterna, det vill säga kön och ålder.

Fråga två, tre och fyra ställde vi i syfte att få reda på hur ofta kunderna besöker Thysells, och vilka andra butiker de ser som alternativ till Thysells. Vi ville ta reda på om det är en stor andel besökare som besöker varuhuset för första gången, eller om det är en stor andel som regelbundet besöker Thysells.

Tanken med fråga fem är att vi, i vår analys, ska kunna dra paralleller mellan ett antal områden som kunderna anser vara viktiga i samband med val av möbelvaruhus, och hur kunderna uppfattar Thysells på dessa områden. Vi har medvetet valt attribut som vi anser vara av stor vikt för imageskapandet. Det har varit intressant för oss att inte bara se kundernas uppfattning om Thysells på ett antal punkter utan även kunna relatera det till hur viktigt just det området är när de väljer möbelvaruhus.

Efter fråga fem ber vi kunderna att kryssa för det svarsalternativ som stämmer bäst med deras bild av Thysells under ett antal attribut. Vi inleder med frågor som rör lokalen, då vi anser att det är ett övergripande attribut som omfattar hela varuhuset. Efter dessa följer frågor som rör sortiment, pris, service och annonsering. Till frågornas ordning ska inte inläsas någon betydelse om hur viktigt vi anser respektive attribut vara. Antalet frågor under respektive attribut skiljer sig åt något. Vissa attribut har varit enklare att fånga upp under ett litet antal frågor, medan vi anser att det har krävts fler frågor för att fånga upp andra attribut. Det finns således inte någon koppling mellan antalet frågor under respektive attribut och attributets betydelse för imageskapandet.

Vår analys av image kommer att grunda sig på vad vi får fram i kundundersökningen. Detta innebär att vi har arbetat mycket med att formulera frågorna så att de verkligen ger oss ett material som vi kan använda i analysen. Genom att sammanställa kundenkäten får vi en bild av företagets image och i analysen kopplar vi bilden till företagets identitet.

### 2.1.2.3 Urval och genomförande

Efter att ha tagit del av Thysells försäljningsstatistik beslöt vi att genomföra kundundersökningen under två dagar, lördag och söndag, vecka 17. Detta beslut grundade vi på att försäljning per besökare inte skiljer sig nämnvärt åt veckodagarna emellan. Antalet besökare är högre under helgerna, vilket gjorde att ett större antal intervjuer kunde genomföras per dag.

Vi valde att begränsa oss till att studera ett urval av 200 kunder som besöker Thysells under en helg. Utifrån detta urval har vi dragit slutsatser om helheten. Vi anser att detta urval bör vara stort nog för att ge oss en *tillräckligt* säker bild av kundernas attityder. Urvalets storlek grundar sig på vad som är vanligt förekommande i liknande undersökningar, och vad som rekommenderas i läroböcker. Enligt Kumar *et al* (1999) är urvalets storlek beroende av en rad faktorer, och indelningen i subgrupper inom urvalet är en av dem. Kostnaderna i samband med undersökningar, och hur homogen den undersökta gruppen är, har också betydelse vid urvalets storlek. Urvalets storlek tenderar att vara större vid nationella



undersökningar än regionala. Vid studier som berör människor eller hushåll och dessutom är regionala, är 200 till 1000 respondenter vanligt förekommande enligt en sammanställning av tidigare genomförda studier. Detta stödjer vårt val att genomföra 200 kundenkäter.

Vid ett flertal tillfällen har vi läst i litteraturen, att ju mer lojal en kund är, desto mer lönsam är kunden. Detta innebär att ju fler kunder med hög lojalitet organisationen har, desto bättre blir den totala lönsamheten (Storbacka *et al*, 1994). Det grundläggande argumentet är således att företag kan öka lönsamheten genom att fokusera på befintliga kunder och göra dem nöjda, något som ska leda till att de blir mer lojala. Grundat på detta resonemang beslutade vi oss för att intervjua befintliga kunder. Utöver detta tror vi oss kunna få ut betydligt mer information från befintliga kunder än av slumpmässigt utvalda potentiella kunder runt om i upptagningsområdet. Urvalet av respondenter skedde således på plats i varuhuset i Anderslöv.

Vi stod inne i varuhuset på avdelningen för skinnmöbler, Läderland, och genomförde kundundersökningen. Läderland är en avdelning som ligger på andra våningen i varuhuset och från avdelningen ges en bra överblick över kunderna som går runt i varuhuset. Det var även en lugn miljö för kunderna då de erbjöds att sitta i en soffgrupp och fylla i enkäten. Vi frågade förbipasserande kunder om de ville vara med i vår undersökning. Som tack för att de ställde upp i undersökningen fick de ett presentkort på 100 kronor att använda under den aktuella dagen på Thysells. Genom att låta slumpen avgöra vilka individer som skulle komma med i undersökningen, ansåg vi oss kunna skapa en kopia i miniatyr av alla besökare. Det blir då möjligt att med utgångspunkt från urvalet dra slutsatser om hela populationen, det vill säga Thysells kundkrets (Körner & Wahlgren, 2000). Vi ansåg att denna metod skulle ge en mer representativ bild av Thysells kunder än om vi exempelvis på förhand hade beslutat att intervjua ett visst antal män och kvinnor inom bestämda åldersintervall.

Vi hade i förväg informerat butikspersonalen om att vi skulle göra en enkätundersökning under de aktuella dagarna. Vid undersökningstillfället var samtliga gruppmedlemmar närvarande och aktiva i butiken.

#### 2.1.2.4 Bortfall

Svarsbortfall förekommer i alla undersökningar, så också i vår. Enligt Körner och Wahlgren (2000) går det inte att kompensera svarsbortfallet genom att ta större stickprov. Tvärtom är ett mindre stickprov utan bortfall normalt tillförlitligare än ett större. För att få så litet svarsbortfall som möjligt valde vi att personligen vara på plats i varuhuset och genomföra kundintervjuerna. Intervjupersonen ombads att på plats fylla i enkäten och lämna tillbaka den till oss. Den ifyllda enkäten bläddrades snabbt igenom för att vi ville försäkra oss om att respondenten inte hade missat någon fråga.

De tillfrågade i varuhuset som valde att inte vara med i undersökningen kan ses som externt bortfall. Vårt externa bortfall beräknas till 25 personer. Majoriteten av de tillfrågade var positiva till att vara med i undersökningen. Den största anledningen till att besökare valde att tacka nej var tidsbrist. Då vi hade ett relativt litet externt bortfall tror vi inte att det har påverkat vår undersökning nämnvärt. Internt bortfall innebär att det inte går att använda sig av svaret på en fråga eftersom respondenten antingen låtit bli att svara på den eller givit ett konstigt svar som inte kan tolkas. Eftersom vi snabbt bläddrade igenom enkäten när respondenterna lämnade in dem kontrollerade vi att samtliga kryssfrågor var markerade. De inledande associationsfrågorna och frågorna om Thysells starka och svaga sidor besvarades inte av alla respondenter. Vi ansåg att vi inte kunde tvinga någon att svara på dessa frågor, och i sammanställningen har vi markerat dessa med ingen association eller ingen kommentar. Även dessa obesvarade frågor är för oss betydelsefulla i vår tolkning och analys.

### 2.1.2.5 Tolkning av kundenkäten

Vi har tagit datorn till hjälp för att bearbeta kundenkäterna. Eftersom gruppmedlemmarna enbart har grundläggande kunskaper i statistik har vi valt att använda oss av Excel för att sammanställa svaren från enkäterna. Med mer avancerade statistiska kunskaper hade det gått att använda sig av något sofistikerat statistiskt dataprogram och med hjälp av detta korstabulera svarsalternativen. Vi är medvetna om att metoden finns, men har valt att inte fördjupa oss i den. Vi anser att en bearbetning av enkäterna i Excel är tillräckligt, eftersom vi på så sätt kan analysera tendenser i svaren, och utläsa skillnader.

Vid bedömningen av möbelvaruhuset Thysells svarar de som besöker Thysells för första gången och de som besökt varuhuset flera gånger tidigare relativt lika på de flesta frågorna. Vi kan se ett mönster på en del av frågorna, men det är svårt för oss att dra några slutsatser om vad det beror på. De avvikelser som vi kan utläsa kan inte sägas vara statistiskt säkerställda då antalet personer i vissa av grupperna kan anses vara allt för få. Den minsta gruppen, de som besöker Thysells för första gången, utgörs endast av 22 personer. Detta innebär att varje person som svarar avvikande i grupper med få respondenter får större utslag på gruppens totala genomsnittsresultat. Någon som svarar ovanligt positivt eller negativt påverkar hela gruppens resultat mer i de mindre grupperna. En person med ytterst avvikande åsikter i den stora gruppen (de som besökt Thysells fem gånger eller fler) försvinner istället in i mängden och får inte så stor betydelse för gruppens totala resultat. Av enkäterna kan vi utläsa att det finns vissa tendenser att de som besökt varuhuset fler gånger också i större utsträckning än förstagångsbesökarna svarat positivt. Om det verkligen är så att förstagångsbesökarna är mindre positiva än de som besökt Thysells fem gånger eller fler kan vi således inte med säkerhet fastställa. I regel ligger dock resultatet för de som besökt Thysells fem gånger eller fler några tiondelar högre än förstagångsbesökarna. Då grupperna inte är lika stora är det svårt för oss att dra några slutsatser, varför vi valt att redogöra för kunderna som helhet i största möjliga utsträckning.

Att gruppernas svar ibland skiljer sig åt något, det vill säga någon eller några tiondelar, är ingenting som vi valt att lägga speciellt stor vikt vid. Vi har istället valt att fokusera oss på gruppens sammanlagda bedömning av Thysells och anser att den innefattar kundernas image av varuhuset. Skillnaderna mellan grupperna kan bero på många olika saker, och vi har inte haft möjlighet att undersöka vad det beror på. En avvikelse mellan grupperna på någon eller några tiondelar anser vi inte vara en direkt skillnad och grupperna kan således anses ha svarat relativt lika och inom ett relativt smalt intervall.

Frågorna om Thysells varumärken och starka/svaga sidor har sammanställts genom kategorisering. Kategoriseringen har skett i två steg. Vid den första sammanställningen antecknades alla associationer. Vid en andra genomgång sammanfördes associationer som kan härledas till samma område.

### 2.1.3 Analys av empiriskt material

För att kunna göra en jämförelse mellan den identitet som Thysells vill förmedla utåt samt identifiera de föreställningar som kunder har av företaget har vi konstruerat en modell (gap-modell, avsnitt 5.1). Denna gör det lättare att bena upp vad de olika inblandade parterna har för uppfattning och var eventuella gap finns. Inspiration till vår gap-modell är delvis hämtad från Parasuraman *et al* (1985). De mäter tjänstekvalitet och hur det upplevda förhåller sig till det förväntade. Skillnaderna mellan dessa kan upplevas som ett gap.

Vi inleder vår analys med att titta på hur Thysells varumärken uppfattas av kunderna och hur väl detta överensstämmer med företagets varumärkesidentitet. Därefter tittar vi på image-

attributen från vår enkätundersökning och analyserar de olika parternas uppfattning om dessa. Analysen av Thysells varumärken och imageattribut har kompletterats med kundernas syn på Thysells starka och svaga sidor. Vi ser frågorna om Thysells starka och svaga sidor som viktiga, då kunderna helt oberoende av våra frågor får en chans att framföra sina åsikter om Thysells. Vi fortsätter analysen med att titta på Thysells positioneringsstrategi med analys av marknadsposition, resursposition och den mentala positionen i syfte att tydliggöra företagets position. Analysen avslutas med att studera om Thysells har de förutsättningar som krävs för att gå vidare i kedjan.

## **2.2 Val av teoretiskt ramverk**

### **2.2.1 Bakgrund till teoriramen**

Eftersom *en* teoretisk modell inte är tillräcklig för att kunna beskriva studiens problemdiskussion, har vi samlat ett antal olika teorier som beskriver företeelser ur olika perspektiv, samtidigt som teorierna stödjer varandra. Vi har valt att utveckla vår egen teoriram som bygger på organisationsidentitet, image, positionering, kundnöjdhet, kundlojalitet och lönsamhet. Vi anser att en sammanställning av dessa teorier är mest lämplig för att kunna diskutera arbetets problemområde.

### **2.2.2 Teorival**

För att hitta aktuella teorier sökte vi referenser i litteratur från ett flertal olika författare som skrivit om varumärken, identitet, image, kundnöjdhet, kundlojalitet, varumärkeskapital, lönsamhet, konkurrensstrategier och positionering. Vi fick även förslag på litteratur av vår handledare. All litteratursökning gjordes via Lunds Universitets och Malmö Stadsbiblioteks databaser.

Vid litteraturstudierna har vi identifierat olika modeller och teorier som vi anser täcker de områden vår analys utgår ifrån. Vi har valt att inte använda *en* författares verktyg för att analysera Thysells problematik utan vi har funnit det mer värdefullt att komplettera med olika modeller inom området. På så sätt får vi in flera författares syn på liknande tankegångar.

Vi inleder teorikapitlet med utvecklingen från produktvarumärken till organisationsvarumärken. För att utveckla resonemanget kring varumärkeskapital, utgår vi från olika författares synsätt och definitioner av varumärkeskapital.

Vi har med hjälp av olika författare identifierat en lönsamhetskedja, som går via överensstämmelse mellan identitet och image till kundnöjdhet, kundlojalitet och slutligen lönsamhet. För att förstå sambandet mellan företagets identitet och image utgår vi från Aakers (1996) och Kapferers (1997) resonemang om märkesidentitet. Detta begrepp utvidgar vi sedan med Westcott Alessandris modell om organisationsidentitet, som hon presenterar i sin artikel *Modeling Corporate identity* (2001). Utifrån denna modell kan vi identifiera de variabler som påverkar identiteten som i sin tur styr imagen. Modellen kompletteras med artiklar från andra författare som visar på sambandet mellan image och rykte. För att skapa förståelse för hur produktattributen kan användas för att mäta sambandet mellan image och identitet använder vi oss av Bloemer & de Ruyters (1998) artikel.

Kundnöjdhet har definierats av en rad författare, och vi har bland annat valt att studera Bloemer och de Ruyters syn på begreppet. Även Storbacka *et al* är tongivande inom forskningen kring kundnöjdhet och kundlojalitet, varför vi valt att titta närmre på deras

resonemang. Söderlund är den svensk som bidragit med det senaste inom forskningen kring kundnöjdhet och kundlojalitet och har således setts som ett värdefullt bidrag för att förstå begreppen.

Resonemanget om positionering delas i stora drag upp i tre delar, efter Melins (1999) positioneringstriangel, marknadsposition, mental position och resursposition. Under marknadsposition presenterar vi Porters konkurrensstrategier. Där framhävs vikten av att ha en klar strategi att bygga sin verksamhet på, för att uppnå långsiktiga konkurrensfördelar. Ett företag måste förutom att hitta sin position på marknaden skapa en position i kundernas medvetande, en mental position. Om detta skriver främst de amerikanska författarna Ries & Trout (1985). Det resursbaserade synsättet är viktigt för att för att få en fullständig bild av en positioneringsstrategi som ska leda till långsiktigt konkurrensövertag. Det resursbaserade synsättet bygger till stor del på Barneys resonemang (Barney, 1991).

## 2.3 Undersökningskvalitet

Vårt förhållningssätt vid granskning och tolkning av källor samt insamlat material har varit baserat på kritiskt tänkande. Vi har hela tiden varit medvetna om vikten av att inte alltid acceptera information så som den framställs, varför vår egen uppfattning om insamlad information har varit mycket betydelsefull.

### Validitet och reliabilitet

För att få fram trovärdigt empiriskt material till vårt arbete föregicks sammanställningen av intervjuunderlaget av en noggrann diskussion beträffande vilken information som behövdes för att på bästa sätt fånga in och mäta det vi avser att mäta. Därefter utformade vi vår kundenkät och övriga intervjuguider. Genom att testa enkäterna på ett antal personer minskade vi risken för att frågorna skulle missuppfattas. Utöver detta gjordes intervjuerna i en miljö som var naturlig för respondenterna. Vi anser därför att det insamlade materialet på ett trovärdigt sätt har fångat in den information som vi behövt och avsett att mäta för att uppnå en så hög validitet som möjligt.

Det är dock omöjligt att kontrollera om respondenterna har gett helt tillförlitliga svar, det vill säga att de alltid svarat sanningsenligt. Vi har förlitat oss på respondenternas ärlighet och välvilja att inte bidra till en missvisande undersökning. Alla som har deltagit i vår undersökning har gjort det av egen vilja samtidigt som vi har använt tillförlitliga urvalsmetoder.

Vi anser därför att informationen vi har samlat in till vårt arbete är relevant för vår problemställning och syfte. Det är emellertid svårt att konkret säga hur hög validiteten är eftersom bedömning görs individuellt kan ger upphov till olika tolkningar och värderingar.

När vi talar om hur tillförlitligt resultatet är med hjälp av de mätmetoder vi har använt, talar vi om reliabilitet. En undersökning som uppnår god reliabilitet innehåller ett litet antal slumpmässiga fel, det vill säga att själva mätningen inte påverkas av vem som utför mätningen och de omständigheter under vilka den sker (Lundahl & Skärvad, 1992).

Med god reliabilitet menas att resultaten av undersökningen ska vara tillförlitliga. Detta innebär de ska vara oberoende av undersökaren. Vi anser att vår undersökning bör ge samma resultat om undersökningen görs igen och om ingenting förändras vad gäller population, syfte och metod. Detta baserar vi bland annat på att vårt urval har varit slumpmässigt och vi har gjort allt för att minimera bortfall samt att vi har lagt stor möda i att formulera enkäten på ett lämpligt sätt.

Vi har i möjligaste mån undvikit att använda värdeladdade ord eller att på annat sätt lägga värderingar i det respondenten uttalar sig om. Vid intervjuerna med kunder har vi försökt vara så neutrala som möjligt och framfört att undersökningen ingår i en magisteruppsats och att det inte är Thysells som står bakom undersökningen. Vi har använt en erkänd mätmetod, en femgradig Likertskala som används vid attitydundersökningar och en kombination av detta anser vi ger undersökningen god reliabilitet. Frågorna i enkäten har inte heller varit känsliga så att respondenterna har behövt undvika några frågor. Att tro att vårt empiriska material är helt fritt från slumpmässiga fel skulle vara alltför optimistiskt. Vi anser dock att reliabiliteten är tillräckligt hög för att uppfylla uppsatsens syfte.

### Primärdata

Alla respondenter har varit mycket tillmötesgående vid intervjutillfällena och generösa med sin tid. Frågor har besvarats utan tvekan och kompletteringar i efterhand i vår kvalitativa undersökning har aldrig varit ett problem. I vårt arbete har vi försökt att i möjligaste mån undvika att låta egna värderingar påverka empiriskt material.

För att försäkra läsaren om att den empiri som presenteras i uppsatsen är trovärdig, har intervjumaterialet granskats och godkänts av intervjupersonerna före publicering.<sup>3</sup>

### Sekundärdata

Vi har även varit kritiska i vår granskning av företagsinternt material och annat material som tidigare publicerats om Thysells. Eftersom detta material dels har författats av företaget själv, dels av andra forskare och konsulter, anser vi att det inte alltid behöver överensstämma med verkligheten, och att det kan vara något subjektivt. Vi har medvetet försökt att inte använda för mycket av detta material, utan snarare använt det för att tydliggöra och komplettera informationen från intervjuerna.

### Litteratur

Den litteratur och de vetenskapliga artiklar som vi har använt anser vi täcker vårt problemområde på ett tillfredsställande sätt.

---

<sup>3</sup> Gäller inte kundenkäterna då detta är praktiskt omöjligt att genomföra.

### 3 Teoriramen – uppsatsens huvudverktyg

*I detta kapitel beskrivs de teorier och modeller som valts för att bygga den teoretiska referensram som ligger till grund för att uppfylla arbetets syfte. Först behandlas teorier om organisationsvarumärken och varumärkesbyggande, för att sedan gå in på lönsamhetskedjan, som beskriver hur ett företag går från överensstämmelse mellan identitet och image till lönsamhet. Vi tar även upp positioneringsteorier och avslutar med en teoretisk referensram där kapitlets delar knyts samman.*

---

#### 3.1 Organisationsvarumärke

Det moderna varumärkets historia har i stor utsträckning gått hand i hand med utvecklingen av konsumentvaruhandeln, med speciellt fokus på snabbrikliga konsumtionsvaror. Under 1980- och 1990-talet utvidgades dock synen på varumärken, och de ses numera även som ett konkurrensmedel inom industri- och tjänstesektorn. Karakteristiskt för dessa företag är att de använder själva företagsnamnet som sitt mest prioriterade varumärke (Melin, 1999).

Fortfarande dominerar varumärkeslitteraturen starkt av produktvarumärkesperspektivet, men enligt vissa författare har vi kommit in i en era där tonvikten i allt större utsträckning förflyttas från produktvarumärken till organisationsvarumärken (Harris & de Chernatony, 2001). Denna perspektivförändring kräver att ett företags ledning ser varumärkesuppbyggandet ur en ny synvinkel, där varumärket ses ur ett organisationsperspektiv där företagets samtliga aktiviteter avspeglas i varumärket. Centralt i denna nya syn på varumärken är exempelvis företagets image och rykte (Melin, 1999).

I uppbyggandet av organisationsvarumärken förändras personalens roll till en roll som organisationens viktigaste identitetsbärare, varumärkets "ambassadörer". Personalens beteende kan antingen stärka eller underminera trovärdigheten av de värden organisationen kommunicerat till sin omgivning. Det är av stor vikt att de anställdas beteende är konsekvent med de värderingar som organisationen står för och det rykte organisationen vill uppnå, då personalen utgör själva länken mellan varumärkets interna och externa omgivning. Att likrikta de verkliga handlingarna med vad som utlovats genom varumärkeskommunikationen är en viktig uppgift för organisationsledningen. Organisationen måste se till att det inte finns ett gap mellan vad organisationen står för externt och internt (Gotsi & Wilson, 2001a).

För ett framgångsrikt varumärkesuppbyggande krävs således att varumärkestänkandet genomsyrar hela organisationen. Att uppnå en långsiktig och uthållig konkurrensfördel kräver en genomarbetad strategi, där större fokus måste läggas på interna märkesresurser och personalens roll. Enligt Urde ska varumärket ses som en integrerad del av de företagsinterna processerna och kan i den extremaste formen ses som ett nav kring vilket företagets strategi kretsar (Urde, 1997).

#### 3.2 Varumärkeskapital – en strategisk resurs

Varumärkeskapital eller *brand equity* som det också heter är ett svårfångat begrepp. Begreppet har under 1990-talet varit i fokus för varumärkesforskare och har definierats på många olika sätt.

Enligt Urde (1997) finns det två principiella motiv för att använda *brand equity* begreppet. Det första motivet är att få en finansiell värdering för redovisnings syfte exempelvis i samband

med fusioner, uppköp och royaltydiskussioner. Det andra motivet är att använda begreppet ur ett strategiskt perspektiv, exempelvis för att effektivisera ett företags marknadsaktiviteter. Vidare skriver Urde, med hänvisning till Aaker (1991, 1996) att värdet för företaget av brand equity uppstår genom effektivare marknadsföring, märkeslojalitet, högre priser och bättre marginaler samt styrka i distributionsledet. Det värde ett varumärke kan ackumulera utgör en konkurrensfördel.

Chen (2001) hävdar att varumärkeskapitalet till stor del bygger på associationer som konsumenterna har till varumärket. Därför är en djupare förståelse av varumärkesassociationer viktig när man ska bygga starka varumärken. Författaren bryter ner elementen i varumärkeskapitalet till lojalitet, kännedom, kvalitet, märkesassociationer samt varumärke. Dock hävdar han att det viktigaste elementet i detta kapital är varumärkesassociationerna och hänvisar till Aakers (1991) definition av varumärkeskapital:

*"... a set of assets (and liabilities) linked to a brand's name and symbol that adds to (or subtracts from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm's customers"*

I sin artikel visar Chen att ju större associationerna till varumärkets kärnvärden är, desto högre är varumärkeskapitalet. Marknadsförare bör således utveckla kärnvärden för att positionera varumärkesstrategier för att skapa konkurrensfördelar. Eftersom varumärkeskapitalet till stor del beror på rätta associationer bör ett företag bygga positiva associationer inom de områden som Chen nämner, det vill säga produkt, image, förmågor och socialt ansvar.

Wood (2000) hävdar i sin artikel att ett varumärke ska vårdas som en långsiktig tillgång och att förhållandet mellan varumärkeslojalitet och varumärkets värde måste erkännas inom redovisningen. Diskussionen fokuserar på varumärkeskapitalet och det mervärde som är relaterat till varumärkesbyggandet. Vidare beskriver Wood att revisorer och marknadsförare definierar varumärkeskapitalet på olika sätt. Det definieras både i termer av relation mellan konsumenterna och varumärket (kundorienterad definition) eller som något som tillfaller varumärkesinnehavaren (företagsorienterad definition). Feldwick (återgiven i Wood, 2000) förenklar skillnaden genom att klassificera olika betydelser:

- det totala värdet av ett varumärke som en separat tillgång – när det säljs eller inkluderas i balansräkningen
- ett mått på styrkan av konsumenters bindning till varumärket (lojalitet)
- en beskrivning av associationer och den tilltro som konsumenterna har till varumärket (image)

Enligt författaren positioneras varumärket strategiskt på marknaden genom att erbjuda fördelar som skiljer sig från konkurrenterna och som är önskvärda av konsumenterna. På detta sätt uppnås konkurrensfördelar. Genom byggandet av associationer uppnås varumärkesstyrka och lojalitet. Det antas att ju starkare varumärket är, desto större är konkurrensfördelarna.

Om varumärkesstyrka är lojalitet och varumärkesvärdet baserar sig på framtida förtjänst, betyder detta att ju högre styrka (lojalitet) ett varumärke har desto större är varumärkesvärdet. Enligt Wood gäller det således att maximera både lojalitet och värde. Det långsiktiga resultatet av detta blir därmed ökad lönsamhet (Wood, 2000).

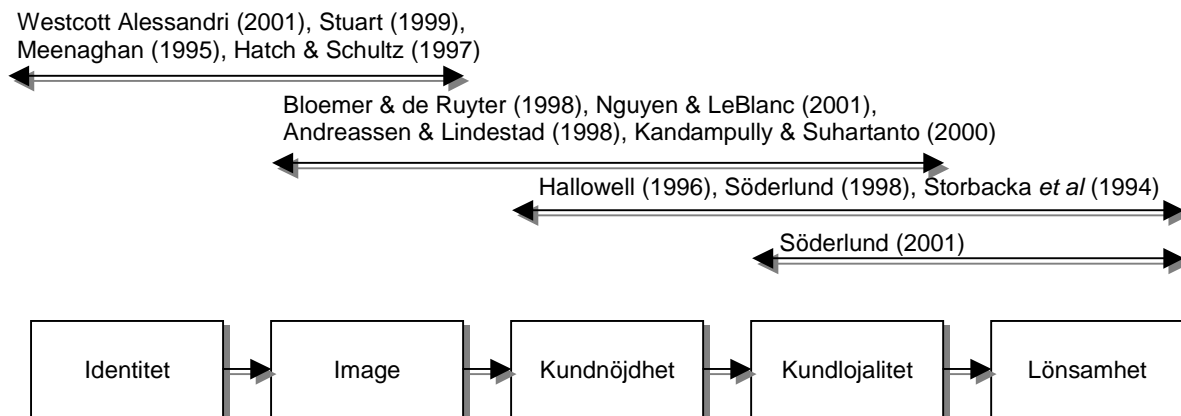
Efter att ha studerat olika författares definition av varumärkeskapital och vilka faktorer som påverkar detta, utgår vi från att det värde varumärket skapar utgör ett mervärde för både

varumärkesinnehavaren och konsumenten. Vilket perspektiv som än väljs leder märkeslojaliteten till goda utsikter för företagets lönsamhet.

Ett viktigt led i strävan att öka varumärkeskapitalet är förmågan att bedöma om de aktiviteter ett företag vidtar verkligen uppfyller sitt syfte. För att kunna göra detta krävs att företaget utvecklar mätinstrument som medger värdering av varumärket och syftar till att mäta förändringar i varumärkeskapitalet (Melin, 1999). För att kunna förklara styrkan i ett varumärke utgår vi i vårt arbete från överensstämmelsen mellan två värderingsvariabler, identitet, det vill säga byggandet av associationer, och image som vi definierar som faktiska associationer. Genom att studera överensstämmelsen mellan dessa två variabler tror vi oss finna de faktorer som ett företag måste arbeta med i syfte att bygga märkeslojalitet och stärka sitt varumärkeskapital och förbättra lönsamheten. Detta resonemang, anser vi har stöd av ovan nämnda författare. Genom de associationer företaget förmedlar (bygger) och en kartläggning av imagen kan vi se hur väl ett företag har lyckats med sitt budskap och få en uppfattning om hur stark kundlojaliteten verkligen är. Vi anser att ju större överensstämmelsen mellan identitet och image är i ett företag, desto större är konkurrensfördelarna som kan fungera som en inträdesbarriär som i sin tur stärker varumärkeskapitalet.

### 3.3 Lönsamhetskedjan

Mängden litteratur som skrivits inom områdena identitet, image, kundnöjdhet, kundlojalitet och lönsamhet är mycket stor. Olika författare har riktat in sig på olika delar av dessa områden, och även försökt förklara sambandet mellan dem. Däremot har vi inte lyckats finna någon författare som gör anspråk på att förklara hela sambandet från identitet/image till lönsamhet. Genom att föra samman de olika författarnas syn på ovan redovisade områden, som delvis överlappar varandra, har vi lyckats identifiera en kedja som leder fram till lönsamhet. Vi har valt att kalla kedjan *lönsamhetskedjan*, då den beskriver vägen till förbättrad lönsamhet för ett företag. För att ett företag ska lyckas uppnå lönsamhet måste överensstämmelsen mellan de olika områdena vara så stor som möjligt.



Figur 2: Lönsamhetskedjan

---

Trots att vi inte funnit någon författare som beskriver hela kedjan anser vi oss ha belegg för att kedjan kan tolkas som vi valt att göra. Det finns författare som har delvis avvikande åsikter, och en av dessa åsikter kan bland annat vara vilken roll de olika delarna spelar i påverkan på nästa steg i kedjan. Detta har vi valt att redogöra för under respektive rubrik för



att göra det lättare för läsaren att följa med i resonemanget. För att ytterligare tydliggöra för läsaren var i bilden vi befinner oss har vi valt att låta bilden "följa med" genom hela resonemanget. Vi har även markerat vilka rutor vi befinner oss i och vilka relationer vi behandlar i texten.

Eftersom arbetets huvudsyfte är att studera förhållandet mellan identitet och image har vi valt att ge dessa delar lite större utrymme i teorin. Vi redogör något mer kortfattat för kundnöjdhet kundlojalitet och lönsamhet. En anledning till detta har varit att vi anser det vara av stor vikt att ha med hela kedjan och inte bortse från några delar då detta skulle göra att läsaren mister helhetsbilden. Som vi tidigare redogjort för, anser vi det vara troligast att problemet med lönsamhet, i vår fallstudie, ligger i brister i den första länken, den mellan identitet och image.

### 3.4 Identitet och Image

Inom litteraturen råder en viss förvirring beträffande vad de två begreppen *identitet* och *image* egentligen står för. De båda begreppen används ofta lite slarvigt som synonymer för varandra, men det finns en klar åtskillnad mellan dem. Svenska Akademiens definition av *identitet* lyder: fullkomlig överensstämmelse, att man utger sig för att vara den man är. *Image* definieras med föreställning, profil eller anseende.

Många författare har genom åren försökt definiera begreppen identitet och image, och Margulies (återgiven i Meenaghan, 1995) var en av de första att presentera en definition:

*"identity means the sum of all the ways a company chooses to identify itself to all its publics...image on the other hand, is the perception of the company by these publics"*

Det har gått 25 år sedan Margulies preciserade begreppen identitet och image. Trots detta anser vi att hans definition håller än idag. En anledning till detta är att nyare definitioner till stor del utgår från Margulies, men med vissa modifieringar och tillägg. En annan anledning till att vi valt att utgå från Margulies är att han var en av de första att skilja begreppen åt. Nyare definitioner kan ses som andra sätt att uttrycka vad som redan har sagts.

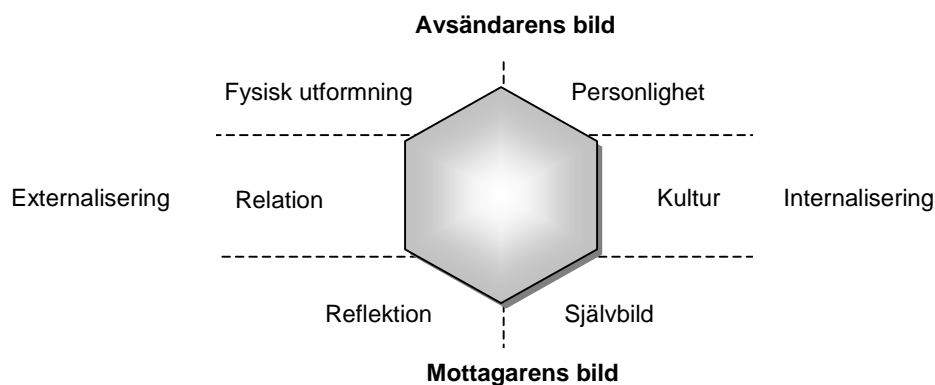
#### 3.4.1 Märkesidentitet

Varumärkets identitet föranleder dess position på marknaden och är sålunda en viktig del i skapandet av varumärkeskapital (Aaker 1996). Ett problem för många företag är att de inte vet vad deras varumärke egentligen står för och vilka unika kvaliteter och speciella drag märket representerar. Inom marknadsföringen har intresset i huvudsak riktat sig mot mottagarsidan av marknadskommunikationen. Förståelse för mottagarsidans uppfattning av varumärken är givetvis grundläggande, men minst lika viktigt är kunskap om vad som ger upphov till ett varumärkes image, det vill säga dess identitet.

De mest kända forskarna inom varumärkesidentitet är David Aaker och Jean-Noël Kapferer. Aaker beskriver varumärkesidentiteten utifrån tre begrepp; *kärnvarumärkesidentitet*, *utvidgad identitet* och *värdelöfte*. Kärnvarumärkesidentiteten utgörs av de kärnvärderingar eller unika kvaliteter som inte förändras över tiden. Utöver denna kärna finns en del av identiteten som kan förändras beroende på olika segment och marknader. Dessa utgör varumärkets utökade identitet. Produktvarumärket innefattar även värdelöftet, som kombinerar funktionella och känslomässiga löften (Aaker 1996).

Enligt Aaker är varumärkesidentitet de associationer en varumärkesinnehavare strävar efter att bygga upp. Definitionen innebär alltså inte nödvändigtvis den man är, utan det man vill vara. Aakers teorier bygger i stor utsträckning på vad den sändande organisationen önskar förmedla genom sitt varumärke.

Kapferer anser att för att ett varumärke ska kunna bli starkt på lång sikt måste det hålla fast vid sin identitet. Imagen är ombytlig och föränderlig och fokuserar för mycket på yttre omständigheter och inte tillräckligt mycket på själva kärnan. Kapferer fokuserar liksom Aaker på företagets avsikter med varumärket. Kapferer beskriver däremot varumärkesidentitet ur ett avsändar- och ett mottagarperspektiv i sin identitetsprisma (Kapferer, 1997).



Figur 3: Brand Identity Prism<sup>4</sup>  
Källa: Kapferer, J.N., (1997), s.100

Den *fysiska utformningen* utgörs av en kombination av olika gripbara karaktärsdrag som form, utseende och funktion. Fysiken är grundläggande för varumärket men är inte tillräcklig för att utgöra hela märkesidentiteten. *Personligheten* relaterar till de inre aspekterna av varumärket, dess själ och värderingar. Avsändaren kan själv bara kontrollera dessa två dimensioner i prisma i hopp om att kunna påverka mottagaren (Kapferer 1997). Kapferer berör även aspekter som rör *kultur*, *relation*, *reflektion* och *självbild*. Vi väljer dock att inte gå in närmare på dessa områden, eftersom vi endast är intresserade av dimensionerna avsändaren själv kontrollerar.

Aakers och Kapferers teorier är i huvudsak fokuserade på produktvarumärken. I exempelvis tjänstebanscher anser vi att det är viktigare att se identiteten ur ett organisationsperspektiv eftersom aspekter som kultur och personal blir betydligt viktigare än i ovan presenterade teorier. Enligt Urde (1997) är däremot uppdelningen i företagsidentitet och märkesidentitet i flera avseenden onödig och han anser att det finns ett behov av att integrera de två begreppen. Märkesidentitet diskuteras ofta som ett viktigt marknadsföringsbeslut, men det finns betydligt större möjligheter än så för begreppet. För att identitetsbegreppet ska ses som en utgångspunkt för en långsiktig strategi är det viktigt att identitet blir en fråga som sträcker sig över flera olika områden och funktioner inom organisationen. Vi anser att även organisationsvarumärken kan analyseras utifrån ovan nämnda teorier, men breddar perspektivet genom att komplettera med modeller om organisationsidentitet i följande avsnitt.

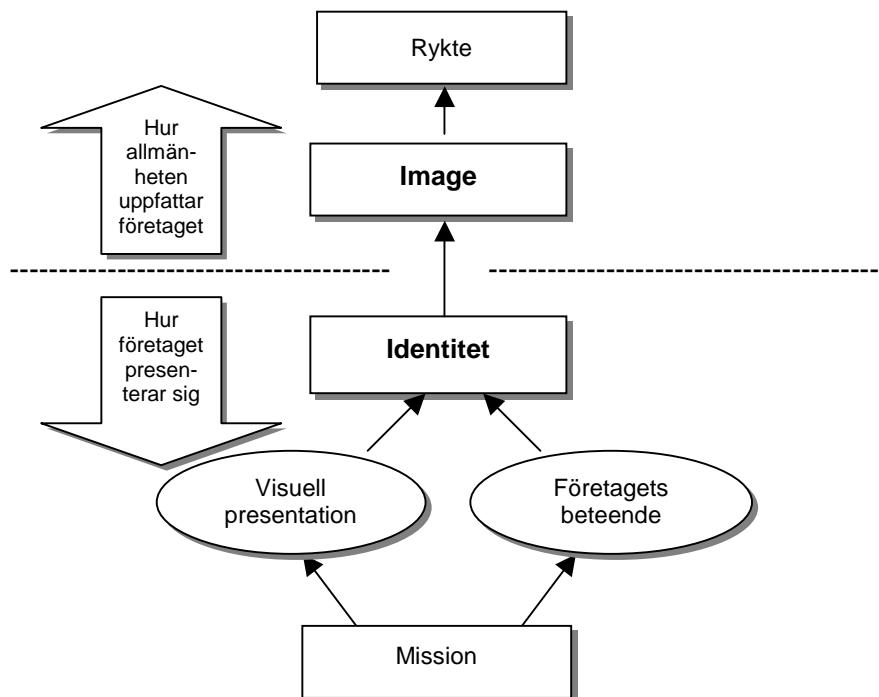
<sup>4</sup> Genomgående i arbetet används svenska översättningar i bildtexterna.

### 3.4.2 Organisationsidentitet

Identitet kan identifieras på flera nivåer i ett företag. Lambert (återgiven i Westcott Alessandri, 2001), skiljer på det som kan observeras och det som finns under ytan i ett företag. Till det som kan observeras räknas det som är synligt för publiken, exempelvis den grafiska utformningen av företaget. Hit räknas bland annat ett företags logotyp, namn, arkitektur och färgsättning. Det som är dolt och finns under ytan utgörs bland annat av företagsstruktur och företagsbeteende.

Genom att studera den tidigare forskningen kring företagsidentitet, identifierar Westcott Alessandri att två olika definitioner av begreppet identitet kan urskiljas. Den begreppsmässiga definitionen beskriver företagets identitet som ett medvetet sätt att presentera företaget för att forma en positiv image. Den operationella definitionen av begreppet inkluderar alla synliga och mätbara delar av företagets identitet. Det inkluderar företagets beteende utåt, mottagande och agerande mot anställda, kunder, leverantörer och aktieägare med flera (Westcott Alessandri, 2001).

Baserat på dessa två definitioner av begreppet identitet har Westcott Alessandri (2001) konstruerat en modell som visar hur företagets identitet förhåller sig till begrepp som mission, image och rykte.



Figur 4: A model of the way corporate identity works  
Källa: Westcott Alessandri, S. (2001)

I modellen står mission för företagets filosofi, och den personifieras genom hur företaget uppträder utåt, *företagets beteende*, men även hur företaget visuellt väljer att framställa sig, *visuell presentation*. Detta utgör grunden för företagets identitet. Hur identiteten utformas är helt inom företagets egen kontroll. Genom att flytta sig upp i modellen, över den streckade linjen, kommer man till området som företaget inte själv kan kontrollera eller påverka, det vill

säga företagets image. Denna är bland annat beroende av tidigare interaktion och erfarenheter med företaget.

Gränsdragningen mellan image och identitet är extremt viktig eftersom ett företag har total kontroll över identitetsskapandet men ingen kontroll över sin image. Önskvärt från företagets sida är att dess identitet och image ligger så nära varandra som möjligt. Ett företags rykte är något som formas med tiden, grundat på positiv eller negativ image (Westcott Alessandri, 2001). Längre fram följer en mer utförlig beskrivning av hur bland annat image mäts i förhållande till ett företags identitet och hur image och rykte förhåller sig till varandra.

Vidare finns det olika sätt att kommunicera ett företags identitet till allmänheten. Reklam är en av de viktigaste komponenterna i bildandet av ett företags image. Reklam kan sägas ha två huvudfunktioner, nämligen att positionera företagets attribut mot kundernas förväntningar och att "ladda" varumärket med symboler som anses vara attraktiva för målmarknaden (Meenaghan, 1995). Kommunikationen av identiteten, och hur denna bör utformas, är bland annat beroende av vilken position företaget väljer och hur konkurrenssituationen i branschen ser ut.

### **3.4.3 Image**

Ett företags image är dess mest värdefulla hjälpmedel inom marknadsföringen enligt flera författare, bland annat Gregory och Wiechmann (2000). Kunders uppfattningar och attityder om ett företag formas redan innan de köper företagets produkter eller tjänster, och kan ses som "image före köpet". Image kan sägas vara en kombination av kundernas attityder och värderingar om ett företag och detta innebär att företaget inte direkt kan påverka sin image, något som vi diskuterat i föregående avsnitt. Förändring av image måste istället ske genom en förändring av företagets identitet, vilket i sin tur kan ge utslag i en ny image som företaget vill uppnå i kundernas medvetande. Genom positiv positionering i kunders medvetande kan företaget på ett kraftfullt sätt påverka konsumenternas val av produkter och bidra till att stärka företagets varumärkeskapital. Ett företag som har en positiv image hos kunderna har lättare att sälja sina produkter (Gregory & Wiechmann, 2000). Vidare etableras och påverkas ett företags image i kundernas medvetande genom kommunikation och erfarenhet av företaget (Andreassen & Lindestad, 1998).

Konsumenter bildar sig en uppfattning, en image, baserad på olika attribut som är starkt framträdande för ett speciellt företag eller organisation. För att ett företag ska lyckas skapa en hållbar image är det av stor vikt att den identitet de vill förmedla är realistisk och baserar sig på företagets personlighet och förutsättningar. Olika författare har olika syn på vilka attribut som ska användas för att mäta image och därmed konsumenters inställning till ett företag. Författarna har under årens lopp argumenterat för att just deras attribut är de som utgör grunden för hur konsumenter bildar sig en uppfattning om ett företag. Ett antal olika författare listar sina attribut i Bloemer & de Ruyter (1998). En författare är Fenwick, vars fem attribut är konsumentens inställning till företagets produkter, pris, utbud, styling och läge. Senare forskning anser att image formas utifrån de olika delarna av återförsäljarens marknadsmix. Dessa utgörs av butikens läge, kundservice, prisläge, reklam och personlig försäljning. Det viktigaste är att ett företag verkligen erbjuder de produkter som kunderna förväntar sig att finna i butiken (Bloemer & de Ruyter, 1998).

De olika attributen kan användas för att se hur väl image och identitet överensstämmer för ett företag, det vill säga hur väl ett företag lyckats förmedla sin identitet. Vilka attribut man väljer att använda för att mäta image är beroende av företag och bransch. Attributen kan ligga till grund för olika empiriska studier där man på plats, i butiken, frågar kunderna hur de upplever företaget. Vid sammanställning av kundernas inställning kan en jämförelse göras med

företagets identitet och då framkommer en bild av hur väl dessa två överensstämmer. Individerna bildar sig olika uppfattningar och har olika image av ett företag och detta är naturligt då alla individer skiljer sig åt vad gäller ekonomisk, social och personlig bakgrund.

Fördelarna för ett företag med en fördelaktig image är många. Kunderna kan sägas ha minst två olika images av ett företag. Det är dels image före köpet, det vill säga innan de kommit i kontakt med företaget, men också image efter köpet. Hur image före och efter köpet påverkar den upplevda kundnöjdheten diskuterar vi under avsnitt 3.5.2.

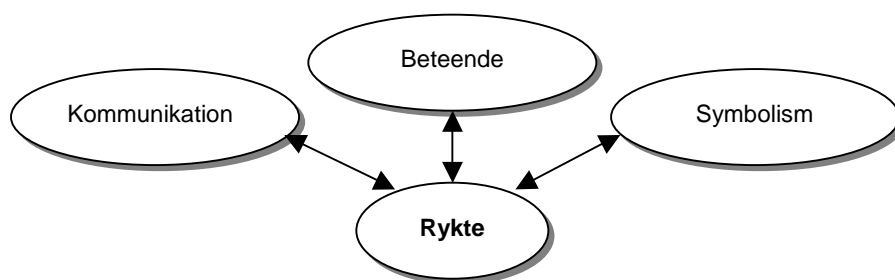
Syftet med att skapa en positiv image för ett företag är inte bara att det ska leda till kundnöjdhet och lönsamhet, utan det ska även bidra till att skapa organisationens rykte.

### 3.4.3.1 Rykte

Ett företags image lägger enligt en rad forskare grunden till dess rykte. Ett företags rykte är ytterligare ett begrepp som vållat stor förvirring bland forskare på området, och inte heller här finns någon generell definition. Många forskare anser att image och rykte är samma ord, medan åter andra menar att det finns en skillnad mellan de två. Forskare på området kan delas in i två skolor, den analoga tankeskolan och den differentierade tankeskolan (Gotsi & Wilson, 2001b).

Den analoga tankeskolan menar att begreppen har samma innebörd och att rykte och image kan ses som synonymer för varandra. De gör således inte någon åtskillnad mellan de två begreppen. Den differentierade tankeskolan däremot anser att begreppen skiljer sig åt, och att det finns en koppling mellan dem. Inom litteraturen verkar det finnas mer stöd för det differentierade tankesättet och det är framför allt den senare forskningen som stödjer detta.

Efter en genomgång av litteraturen kommer Gotsi och Wilson (2001b), med stöd av flera författare (bland annat Balmer 1991, Bromley 1993, Gray & Balmer 1998 och Fombrun 1996), fram till ett antal kännetecken för ett företags rykte. De menar att rykte är ett dynamiskt begrepp som förändras över tiden. Det tar tid att bygga upp ett rykte och ryktet baseras på företagets kommunikation, symbolism och beteende, vilka blir en total helhetssyn på företaget över tiden i antingen positiv eller negativ riktning. Detta åskådliggörs i bilden nedan.



Figur 5: Defining Corporate reputation  
Källa: Gotsi, M. & Wilson, A.M., (2001b)

---

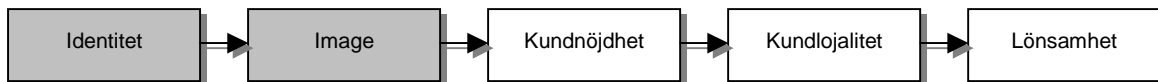
Den slutgiltiga definitionen av rykte som och Wilson kommer fram till är att *ett rykte är någons bedömning eller utvärdering av ett företag som formas över tiden* (Gotsi & Wilson, 2001b).

På samma sätt som olika individer bildar sig olika uppfattningar om ett företags image kommer detta också att ske med företagets rykte. När det i dag talas om rykte är det i betydelsen av uppfattningen om ett företags identitet som byggs upp över tiden, och därför gör det till ett mer stabilt begrepp än image (Stuart, 1999). Både rykte och image är externa uppfattningar av en organisation. Image kan ses som ett porträtt av organisationen i konsumentens huvud. Rykte är hur mycket kunden litar på organisationens förmåga att uppfylla förväntningar. Detta gäller även om kunden inte har haft direkt kontakt med företaget. Image och rykte skapas på många sätt, exempelvis genom reklam och word of mouth med mera (Nguyen & LeBlanc, 2001).

Vi anser att forskningen kring identitet och rykte har visat på att det finns en åtskillnad mellan begreppen som gör att de inte kan behandlas som synonymer till varandra. Det är således viktigt att skilja på begreppen och vi ställer oss bakom forskare som tillhör den differentierade tankeskolan.

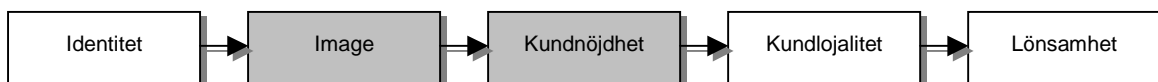
## 3.5 Kopplingar mellan begrepp

### 3.5.1 Identitet och image



Som vi tidigare konstaterat finns ett klart samband mellan ett företags identitet och dess image. Den tidigare forskningen gjorde inte någon åtskillnad mellan begreppen, men denna skillnad är numera erkänd av såväl praktiker som teoretiker. Företaget har kontroll över identiteten, medan imagen är kundernas tolkning av företaget. Eftersom kontrollen, från företagets sida upphör i och med kundernas tolkning blir denna gränsdragning viktig och det är en stor utmaning för företagen att förmedla "rätt" identitet utåt för att så få missuppfattningar som möjligt ska uppstå. En överensstämmelse mellan identiteten och imagen i det första steget av kedjan är en förutsättning för att kunna gå vidare för att i slutändan nå ökad lönsamhet. Det är lättare för ett företag att skapa en positiv image från början, än att ändra på en negativ image hos kunderna.

### 3.5.2 Image och kundnöjdhet



En positiv image av ett företag förväntas leda till att kunderna blir nöjda när de använder eller konsumerar företagets produkter. När det gäller relationen mellan ett företags image och kundnöjdhet är det svårt att konstatera några klara riktlinjer. Det finns inget entydigt svar på hur sambandet ser ut. Forskare är oftast överens om *att* det finns ett samband, men de är oeniga om *hur* detta samband ser ut. Det finns studier som pekar på både ett direkt samband mellan image och kundlojalitet, samtidigt som det finns andra studier som visar på ett indirekt förhållande via kundnöjdhet. (Bloemer & de Ruyter, 1998).

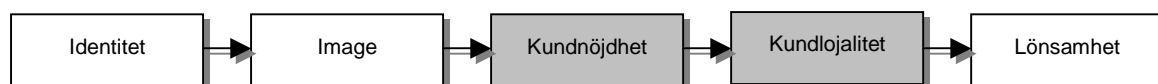
Kundnöjdhet definieras enligt Bloemer & de Ruyter (1998) som:

*"The outcome of the subjective evaluation that the chosen alternative (the store) meets or exceeds expectations"*

Kundnöjdhet är nära kopplat till image och för att kundnöjdhet ska uppstå krävs att kunden har en positiv image av företaget. Det är dock inte självklart att en positiv image automatiskt leder till nöjda kunder. Kundnöjdhet kräver att kunden har varit i kontakt med företagets varor eller tjänster. Bloemer & de Ruyter (1998) menar att kundnöjdhet uppstår genom en matchning av kundernas förväntningar av en vara eller tjänst och utfallet av den upplevda kvaliteten. Detta kan jämföras med image före och efter köpet, där image före köpet är de förväntningar kunden har om varan eller servicen. Image efter köpet är således hur kunden upplever varan eller tjänsten. Detta innebär att för att kundnöjdhet, eller missnöjdhet, ska uppnås måste kunden ha erfarenhet av varan eller tjänsten (Andreassen & Lindestad 1998). Alla avvikelser i förväntningar leder till att kunden antingen blir positivt överraskad och nöjd eller negativt överraskad och missnöjd.

Efter att ha studerat litteratur om images påverkan på kundnöjdhet har vi identifierat att detta görs via forskning inom servicemarknadsföring. Mellan begreppen servicekvalitet och kundnöjdhet råder ett oklart samband. Servicekvalitet är, enligt Söderlund (1998), nära kopplat till kundnöjdhet. Hur kvaliteten på en vara bedöms beror på gapet mellan förväntad och upplevd kvalitet (Anderson *et al.* 1994 återgiven i Andreassen & Lindestad 1998). Hög kvalitet antas leda till ökad kundnöjdhet (Storbacka *et al.* 1994). Detta innebär en paradox, då en kund kan bedöma servicekvaliteten som låg, men ändå vara nöjd. Detta inträffar oftast när en vara passar konsumentens budget eller när varan är prissatt i förhållande till den lägre kvaliteten. Lågpris behöver därmed inte innebära att kundnöjdheten uteblir, det kan istället vara tvärtom, och kunden anser sig ha fyndat genom att finna en vara till lågt pris vilken stärker kundnöjdheten. Kundnöjdhet relateras till upplevt värde, vilket kan skilja sig mycket åt mellan olika konsumenter.

### 3.5.3 Kundnöjdhet och kundlojalitet



Marknadsföringsteoretiker och praktiker har förbryllats av sambandet mellan kundnöjdhet och kundlojalitet, och det är oklart vilket samband som finns mellan dem. En fråga som är obesvarad är om det finns något direkt samband mellan image och kundlojalitet, eller om det istället är ett indirekt samband via kundnöjdhet. (Bloemer & de Ruyter, 1998). Enligt Andreassen & Lindestad (1998) har åtskilliga författare konstaterat ett positivt samband mellan kundnöjdhet och kundlojalitet, bland annat Anderson & Sullivan 1993, Bearden *et al.* 1980, Bolton & Drew 1991 samt Fornell 1992.

Det finns olika typer av kundnöjdhet och Bloemer & de Ruyter (1998) diskuterar två typer, uppenbar kundnöjdhet och latent kundnöjdhet. Med uppenbar kundnöjdhet menas en högre grad av kundnöjdhet än den latent kundnöjdheten. Hur förhållandet mellan kundnöjdhet och kundlojalitet ser ut är beroende på vilken grad av kundnöjdhet kunden har (Bloemer & de Ruyter 1998 och Söderlund 1998). Sambandet är starkare vid uppenbar kundnöjdhet.

Även begreppet kundlojalitet kräver en närmre granskning. I detta arbete definierar vi en lojal kund som en kund som köper från samma företag när det är möjligt, och som dessutom

rekommenderar företaget till vänner och bekanta och har en positiv attityd mot företaget. (Kandampully & Suhartanto, 2000). Det finns två dimensioner av kundlojalitet, det vill säga lojalitet genom attityd och genom beteende. (Kandampully & Suhartanto, 2000 och Hallowell, 1996). Med attityd menas att känslor bidrar till att en individ fäster sig vid vissa produkter, vilket gör att återköpsintentioner skapas. Beteendelojalitet innebär att kunden genom sitt beteende visar att den är lojal till ett företag, och fortsätter köpa deras produkter.

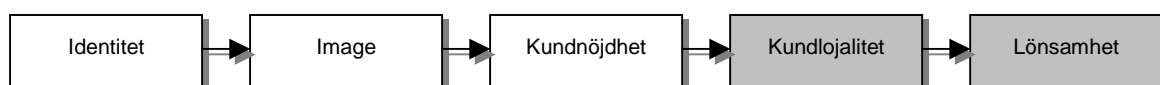
Lojala kunder är bra för ett företag då det finns starka argument för att lojala kunder bidrar till att skapa lönsamhet för företaget (Söderlund, 1998). Det gäller för ett företag att inte stirra sig blind på att skaffa lojala kunder, utan istället ta reda på varför kunderna är lojala. En nöjd kund behöver inte nödvändigtvis innebära en lojal kund, och en lojal kund behöver inte nödvändigtvis innebära en nöjd kund (Söderlund, 2001). En anledning till lojalitet kan vara att det inte finns några verkliga alternativ för kunden eller att kostnaderna för att byta leverantör är allt för höga. Kunder kan naturligtvis vara lojala av den anledningen att de är nöjda med företagets produkter och tjänster och det är den typen av lojalitet ett företag ska sträva efter (Storbacka *et al.* 1994).

I situationer när det är svårt att bedöma en produkt eller tjänst blir företagets image en viktig faktor som påverkar hur kunden uppfattar kvalitet och därmed bedömer nöjdhet som leder till lojalitet. Andreassen & Lindestad (1998) för fram image som större påverkansfaktor för att skapa lojala kunder än kundnöjdhet. Empiriska studier gjorda på serviceföretag kommer ofta fram till slutsatsen att det finns ett direkt samband mellan image och kundlojalitet, medan andra studier, som ej i första hand är gjorda på serviceföretag, påpekar att det måste finnas en viss grad av nöjdhet för att kunder ska bli lojala till ett företag.

Bloemer & de Ruyter (1998) avslutar med att ge sin syn på hur olika begrepp är relaterade till varandra. De påpekar images indirekta effekt genom kundnöjdhet. Författarna menar att kundnöjdhet omvandlar inblandningen av image och att image enbart kan påverka lojaliteten genom kundnöjdhet. De understryker betydelsen av kundnöjdhet vid lojalitetsskapandet.

*”Store loyalty is built through store satisfaction. And that satisfaction is built among other things (like emotions, values and attributes) by store image. Truly loyal customers are manifestly satisfied with the store and have a positive image towards the store.”*

### 3.5.4 Kundlojalitet och lönsamhet



Om ett företag har lyckats skapa en stor andel nöjda kunder finns goda förutsättningar för att dessa ska bli lojala kunder. En rad marknadsföringsforskare har visat på ett positivt samband mellan kundlojalitet och lönsamhet (Söderlund 1998).

Söderlund (2001) fastslår varför företag överhuvudtaget ska ägna sig åt att skapa kundlojalitet:

*”ju mer lojal en kund är, desto mer lönsam är kunden, vilket innebär att ju fler kunder med hög lojalitet som leverantören har, desto bättre blir leverantörens totala lönsamhet.”*



Söderlunds argument stöds av både forskare och praktiker. Den stora frågan blir således om det går att likställa lojalitet med lönsamhet. Precis som Söderlund påpekar beror detta naturligtvis på vad som menas med lojalitet och vad som menas med lönsamhet. Alla delar av lojaliteten bidrar inte till att skapa lönsamhet för ett företag. Kunder som är lojala genom attityd innebär en viss grad av osäkerhet vad gäller återköpsintentioner, medan andra delar av kundlojalitet ger direkta bidrag till lönsamheten genom faktiska inköp av företagets varor.

Fornell 1992 utvecklar argument för att även kundnöjdhet är relaterat till marknadsandel och lönsamhet. Fornell menar vidare att kundnöjdhet är en framtida indikation på företagets lönsamhet och att kundnöjdhet därför bör ses som ett viktigt komplement till de traditionella måtten ROI, marknadsandel och lönsamhet. Storbacka *et al* (1994) framför argument för att företag genom att öka kvaliteten på sina produkter kan förbättra kundnöjdheten och därmed även lönsamheten, då nöjda kunder i sin tur leder till lojala kunder.

Storbacka *et al* representerar relationsmarknadsföringsperspektivet. Inom relationsmarknadsföringen fokuseras mer på att behålla kunder och fördjupa relationerna med dem än att skaffa nya kunder till företaget. Basargumentet för detta tankesätt är att kostnaderna för att söka nya kunder överstiger kostnaderna för att behålla befintliga kunder.

Kunskap om lönsamhet, konkurrensfördelar och marknad kan ses som grunden för affärsutveckling. Saknar ett företag denna kunskap finns stor risk att företaget fokuserar på att skära kostnader när lönsamheten dalar, istället för att satsa på nya intäktskällor och effektivisering. Att bara minska kostnader kan i vissa fall till och med förvärra problemen. Det är således viktigt att veta vilka kunder, produkter och marknader man ska satsa på, för att därefter satsa på att bygga kundlojalitet. Ett varumärkes värde avspeglar relationen till kunden och vi har tidigare i detta arbete visat att hög lojalitet motsvarar ett högt varumärkesvärde. Om kunder har en positiv attityd till ett företag finns goda utsikter att öka omsättningen, vidareutveckla varumärket och därmed verksamheten.

## 3.6 Positionering

I det marknadsorienterade synsättet sätts kunden och marknaden i centrum för företagets verksamhet. Den viktigaste aspekten i detta synsätt är frågan hur företaget ska få och behålla nöjda kunder. Företaget måste därför utgå från de föreställningar kunden har. Utifrån kundens perspektiv utvärderas företag och produkter i relation till konkurrenter och andra aspekter i omgivningen. Detta är företagets position. En viktig fråga är därför hur företaget ska kunna påverka kundens bild av företaget.

Enligt Aaker (återgiven i Aperia, 2001) hänger identitet, image och positionering ihop enligt följande:

*”Varumärkets identitet är vad man vill förverkliga. Varumärkets image är feedback på om man lyckats att genomföra identiteten eller inte. Varumärkets positionering är den del av varumärkets identitet och dess värdeerbjudande som företaget väljer att aktivt kommunicera mot målgruppen.”*

### 3.6.1 Definition av positionering

Begreppet positionering kan användas både för att beskriva den önskade och den verkliga ställningen på en marknad eller i samhället. Positionering används mest för varumärken, men kan på samma sätt användas för organisationer. Positioneringen är då inriktad på att

försöka fastställa organisationens plats i människors medvetande och i förhållande till andra organisationer. För att nå framgång måste en organisation skapa sig en position i intressenternas medvetande som tar hänsyn till såväl egna som konkurrenternas styrkor och svagheter (Ries & Trout, 1985). Positionering är alltså ett centralt begrepp. Det påminner oss om att alla konsumentval genomförs efter en jämförelse. Ett varumärke kommer endast att övervägas om det finns med i valprocessen (Kapferer, 1997).

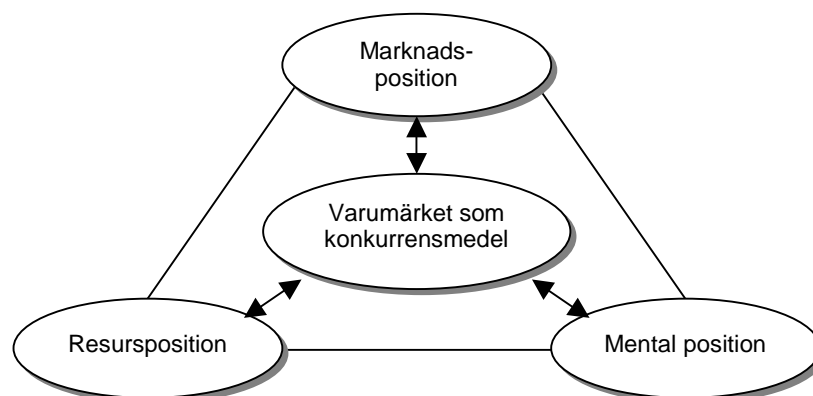
Enligt de flesta författare består en framgångsrik positionering av en tvåstegsprocess som innefattar:

- att etablera marknadserbudandet i konsumentens medvetande, och
- att differentiera marknadserbudandet från konkurrenterna i konsumentens medvetande (Darling, 2001).

Positionering kan ses som ett sätt att skapa grunden för en effektiv marknadskommunikation av produktens eller organisationens förmåga att skapa mervärde för konsumenterna. Den här definitionen fokuserar på den nuvarande positionen. Det är dock viktigt att företaget tänker långsiktigt. I enlighet med vad vi skrev i inledningen är det den långsiktiga konkurrenssituationen som är viktigast. För att positioneringen ska bli framgångsrik krävs därför även förmåga att leva upp till förväntningarna företaget skapat och förmåga att utvecklas kontinuerligt. För att bli konkurrenskraftig på lång sikt krävs enligt Melin (1999) att företaget tar in det resursbaserade tänkandet i positioneringen. För att positioneringen ska bli trovärdig och framgångsrik, vilket i slutändan betyder nöjda och återkommande kunder, gäller det att den mentala positionen, marknadspositionen och resurspositionen hänger ihop. Sambanden mellan dessa aspekter diskuteras utifrån Melins positioneringstriangel.

### 3.6.2 Positioneringstriangeln

Utifrån positioneringstriangeln (Melin, 1999) kan man utveckla en positioneringsstrategi. Tanken med positioneringstriangeln är att för att bli framgångsrik på lång sikt krävs det att positioneringskonceptet är väl förankrat i produktens eller organisationens konkurrensfördelar sett utifrån alla tre perspektiven.



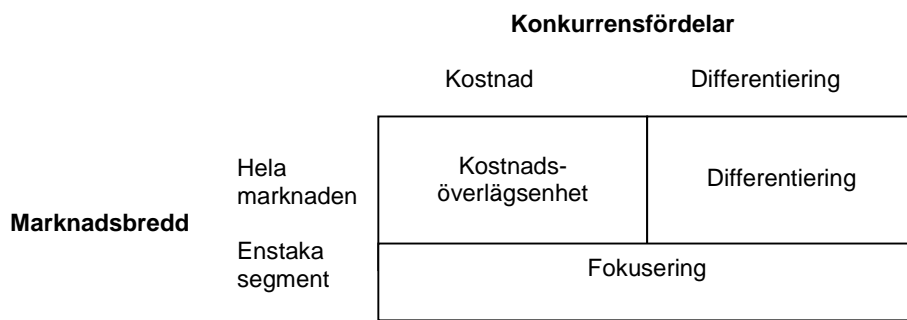
Figur 6: Positioneringstriangeln  
Källa: Melin, F., (1999), s. 117

### 3.6.2.1 Marknadsposition

Utvecklandet av en konkurrensstrategi innebär att man skapar en plan för hur företaget ska konkurrera och definierar vilka syften man har och vad som behövs för att förverkliga målen.

För att uppnå lönsamhet är det av stor vikt att ha en uttalad strategisk inriktning. Det gäller att hitta de konkurrensfördelar som bäst kan utnyttjas, beroende på hur övriga branschen ser ut. Beroende på den egna ställningen kan företaget vidta defensiva eller offensiva åtgärder för att skapa en försvarbar ställning gentemot konkurrenskrafterna som verkar inom branschen. Detta innebär att företaget antingen intar en ställning där förmågorna utnyttjas för att på bästa sätt försvara sig mot de befintliga konkurrenskrafterna, eller att företaget själv förändrar branschens utseende genom att påverka styrkebalansen eller snabbt reagera på förändringar. I relativt mogna branscher kan det vara svårt att själv förändra villkoren, vilket leder till att den enda rimliga strategin är att hitta en position där företagets starka och svaga sidor anpassas till den befintliga branschstrukturen (Porter, 1980).

Konkurrensfördel kan uppnås genom att företaget inriktar sig på något som skiljer det egna företaget från konkurrenter och som kan omvandlas till fördel ur kundens synvinkel. Fördelar kan uppnås genom att använda sig av en av två olika strategier, kostnadsöverlägsenhet eller differentiering. Väljer företaget däremot att satsa på ett enstaka segment, uppstår en tredje strategi, nämligen fokusering. Dessa är enligt den amerikanske forskaren Michael Porter (1980), de tre basstrategierna.



Figur 7: Porter's Generic Strategies  
Källa: Grant, R.M., (1998), s. 191

---

Målet med *kostnadsöverlägsenhet* är däremot att genom låga priser öka sina marknadsandelar, så att konkurrenterna inte har någon chans att skapa lägre priser och samtidigt vara lönsamma. Låga kostnader är strategins huvudsyfte och faktorer som kvalitet och service betonas inte lika starkt.

*Differentiering* innebär att företaget satsar på en produkt som på sitt sätt är unik i branschen. Produkten differentieras så att det inte finns något riktigt substitut till den. Differentiering kan ske inom många olika områden, exempelvis inom teknologi, kvalitet, service, märke eller design. De kunder som köper dessa produkter eller tjänster är mer benägna att vara märkestrogna och lojala och därmed mindre priskänsliga, vilket leder till att marginalerna kan vara högre.

Den tredje strategin, *fokusering*, innebär att företaget inriktar sig på en viss målgrupp, till exempel genom att fokusera sig på en viss geografisk marknad, på ett visst delsortiment eller en viss köpgrupp.

Det gäller således att satsa på de konkurrensfördelar som finns inom företaget. Många företag har inte på ett tydligt sätt klargjort vilken strategi de bygger sin verksamhet på och försöker tillfredställa en mängd olika önskemål från olika segment. Denna strategi leder till att företaget hamnar i mitten av modellen, utan att egentligen ha någon speciell strategi eller konkurrensmässig fördel. Företaget bör således satsa på en av strategierna, eftersom en position i mitten näst intill garanterar en låg lönsamhet (Grant, 1998). För att ett företag eller en produkt ska bli framgångsrik måste den således ha en klar position i kundens medvetande och bidra med något som kunden anser ger fördelar framför konkurrenterna.

Kandampully & Suhartanto (2000) diskuterar i sin artikel vad den kraftigt ökade konkurrensen inom flera branscher har för innebörd för många företag. Den ökade konkurrensen får omedelbara följder för konsumenterna genom ökade valmöjligheter och ett större utbud av varor och tjänster. Konkurrensen pressar ofta ner priset, vilket gör att kunderna upplever att de får mer värde för pengarna. Utvecklingen går dessutom mot att det är allt mindre som skiljer de olika företagens varor och tjänster från varandra. Det blir allt viktigare för företagen att finna konkurrensfördelar gentemot varandra. Enligt författarna finns det två strategier som dominerar bland företag för att göra detta. Den ena är att inta en lågkostnadsposition och erbjuda lägre priser än konkurrenterna. Den andra strategin går ut på att utveckla lojala kunder genom att erbjuda kunderna unika fördelar som inget annat företag kan göra. Företag som väljer att gå lågkostnadsvägen utsätter sig för risken att få en negativ påverkan på företagets lönsamhet på lång sikt. Författarna understryker att det snarare är servicens eller produktens kvalitet än priset som har blivit nyckeln till förmågan att särskilja sig från konkurrenterna och på så sätt skapa lojalitet.

Om ett företag lyckas hitta sin position på marknaden och utveckla ett konkurrensmässigt övertag enligt Porters strategier, leder detta till att konceptet blir svårt att imitera och som följd har en inträdesbarriär för konkurrenter skapats. För att bygga upp effektiva inträdesbarriärer krävs förutom produktdifferentiering även marknadskommunikation. Man kan således inte bara se det som att marknadspositionen skapar etableringshinder. För att det ska bli möjligt måste organisationen skapa en plats både på marknaden och i konsumentens medvetande. Positionen på marknaden förutsätter att företaget har lyckats inta en mental position hos konsumenten.

### 3.6.2.2 Mental position

De amerikanska författarna Ries och Trout (1985) populariserade begreppet positionering. Utifrån deras synsätt är positionering inget som görs med själva produkten, utan med den tilltänkte kunden. Det vill säga att produkten placeras i konsumentens tankevärld. Ries och Trout menar vidare att om ett företag ska bli framgångsrikt i vår överkommunicerade värld, krävs det att en tydlig position skapas i konsumentens medvetande. Denna position bör inte bara ta hänsyn till företagets egna styrkor och svagheter, utan även till konkurrenterna. Ur deras synsätt är en position i konsumentens medvetande det första steget i processen att skapa märkeslojalitet.

För att utveckla ett framgångsrikt positioneringskoncept krävs att det finns en länk mellan produktpositionering och mental positionering. Om detta inte uppnås riskeras att företaget strävar efter en position som är omöjlig att uppnå, vilket är viktigt att undvika vid utformningen av ett konkurrenskraftigt positioneringskoncept. Det ena är en förutsättning för

det andra. Även inre förutsättningar krävs för att leva upp till positionen man intagit i konsumentens medvetande, vilket leder in på resurspositionering.

### 3.6.2.3 Resursposition

Ett perspektiv som inte får glömmas bort i utformandet av positioneringsstrategin är vilka resurser som finns inom företaget. Utifrån företagets resurser och förmågor kan en konkurrenskraftig strategi utformas. Frågan är hur resurserna kan kombineras för att skapa en mental position hos konsumenten, och så småningom en stark position på marknaden.

I stället för ett externt fokus, vilket den mentala positioneringen och marknadspositioneringen utgår ifrån, har det resursbaserade synsättet ett internt fokus. Företaget ses som en unik sammansättning av olika resurser och förmågor, vilka är grunden till varaktiga konkurrensfördelar och överlägsen lönsamhet (Grant, 1998).

Det resursbaserade perspektivet har sin utgångspunkt i att företag har heterogena och orörliga resurser, vilket är en förutsättning för att skapa varaktiga konkurrensfördelar (Barney, 1991). Avgörande för att skapa varaktiga konkurrensfördelar är företagets förmåga att organisera resurserna på ett effektivt sätt. Detta benämns ibland som företagets resursposition. För att på lång sikt skapa konkurrensfördelar gäller det att kombinera resurser som är värdefulla, unika, svårimiterbara och svårsubstituerbara (Melin, 1999).

Utformningen av en organisations positioneringsstrategi bör vara förankrat i alla tre aspekterna i positioneringstriangeln. Grundläggande är att klargöra vad som är produktens eller organisationens kärnvärde. Detta kärnvärde bör ligga till grund för positioneringskonceptet.

### 3.6.3 Positioneringsfällor

Positioneringen bör tydligt framhävas i marknadskommunikationen. Målet bör vara att positioneringskonceptet genomsyrar marknadskommunikationen. Om inte marknadskommunikationen utgår från de tre aspekterna i positioneringstriangeln, finns risken att företag trillar i positioneringsfällor och inte når målet: långsiktigt konkurrensmässigt övertag.

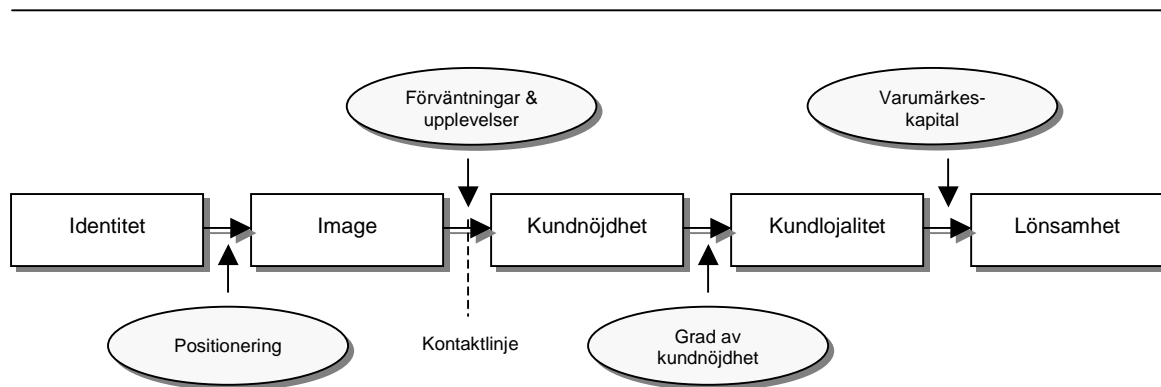
Enligt Ugglå (2001) diskuteras det i marknadsföringslitteraturen fyra olika typer av positioneringsfällor. Dessa fällor utgörs av *underpositionering*, *överpositionering*, *förvillad positionering* och *tveksam positionering*, och kan vara skadliga för organisationen och varumärket.

- *Underpositionering*: Kunderna har bara en svag eller diffus bild av varumärket. Detta uppstår ofta i mogna branscher, där köparna upplever att varumärket inte bidrar med något väsentligt eller distinkt.
- *Överpositionering*: Kunderna har en allt för smal bild av vad varumärket står för. Ett exempel är att vissa identifierar Mercedes som en "direktörsbil", fast det finns ett stort antal olika produktlinjer.
- *Förvillad positionering*: Kunderna har en splittrad eller motsägelsefull bild av produkterna. Detta kan inträffa när ett varumärke gör anspråk på att stå för allt för många olika budskap.

- *Tveksam positionering*: Kunderna upplever ett trovärdighetsproblem. Detta är ofta relaterat till psykologisk distans, som ofta är relaterat till utvidgningar. Exempelvis kan ett varumärke som signalerar lågpris ha svårt att utöka produktsortimentet till att även innefatta "lyxartiklar".

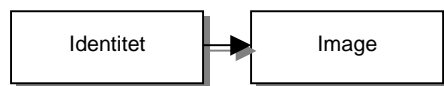
### 3.7 Teoretisk referensram

För att få en överskådlig bild av de olika teorierna som kommer att ligga till grund för vår analys av det empiriska materialet, har vi konstruerat en modell som visar hur dessa hänger samman.



Figur 8: Utökad lönsamhetskedja

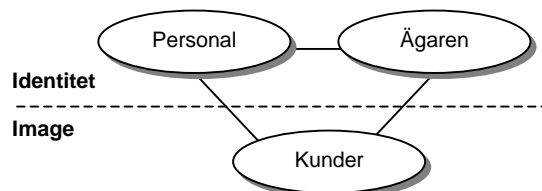
Analysen har delats in i tre delar och kommer att läggas upp utifrån modellen ovan.



Då huvuddelen i vårt arbete utgörs av förhållandet mellan ett företags identitet och image inleder vi analysen med detta (avsnitt 5.1).

Identitet och image utgör de två första stegen i lönsamhetskedjan, vilket vi tidigare redogjort för. Vi börjar med att kartlägga den identitet som företaget önskar förmedla till allmänheten och identifierar om det finns en intern överensstämmelse i identiteten. En jämförelse görs sedan med kundernas uppfattning av möbelvaruhuset, det vill säga företagets image. Detta gör vi för att undersöka överensstämmelsen mellan identitet och image inom följande områden; varumärken, lokal, sortiment, pris, service och annonsering.

För att kunna undersöka överensstämmelsen mellan identiteten och imagen har vi konstruerat en gap-modell. I modellen tar vi hänsyn till personalen, ägaren och kunderna. Med hjälp av modellen identifierar vi gap mellan den interna identiteten (mellan personalen och ägaren), men även mellan företaget och kunderna, det vill säga mellan identitet och image.

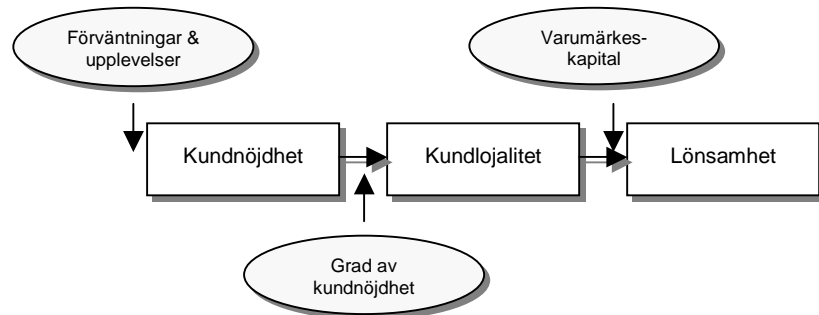




Om gap identifieras mellan identitet och image kommer positionering (avsnitt 3.6) att användas som ett verktyg för att föra de två begreppen närmare varandra. För att använda ett varumärke som ett konkurrensmedel måste hänsyn tas till företagets marknadsposition, resursposition och den mentala positionen. I analysens andra del (avsnitt 5.2) analyserar vi dessa områden.

Kundnöjdhet, kundlojalitet och lönsamhet utgör de sista tre stegen i lönsamhetskedjan och därför den sista delen i vår analys (avsnitt 5.3). Om ett företag, genom att positionera sig på rätt sätt, lyckas minska gapet mellan identitet och image finns det goda förutsättningar att gå vidare i kedjan och skapa en viss grad av kundnöjdhet.

Kundnöjdheten kan i sin tur skapa positiva associationer och leda till ökad kundlojalitet. Vi avslutar vår analys med att se om Thysells har förutsättningar att ta sig igenom denna kedja i syfte att påverka företagets lönsamhet i rätt riktning.



Med dessa teorier täcker vi in arbetets problemområde och kan, med hjälp av det empiriskt insamlade materialet om Thysells, analysera företagets förutsättningar för ökad lönsamhet.

## 4 Empiri

*I kapitlet beskrivs möbelbranschen, Thysells organisation samt dess identitet och image. Materialet är baserat på intervjuer med experter från möbelbranschen, Thysells ägare, styrelseordförande, personal samt kunder.*

---

### 4.1 Möbelbranschen

Avsnittet om möbelbranschen bygger i huvudsak på intervjuer med Örjan Hallgren, branschexpert som också arbetar på en avhandling om finansieringsproblem i möbelhandelns frivilliga fackkedjor, och Anders Strömberg, vd för Sveriges Möbelhandlare. Dessutom baseras avsnittet om Thysells konkurrenter på intervjuer med Roland Thysell och tre säljare på Thysells.

#### 4.1.1 Trender

Möbler är, precis som bilar och vitvaror, investeringsvaror för hushållen vilket gör branschen cyklisk. Enligt Örjan Hallgren ligger möbelförsäljningen lite efter i konjunktursvängningarna, och när konjunkturen vänder ökar exempelvis bilförsäljningen före möbelförsäljningen.

Under tiden från 1989 till 1996 fanns en negativ trend inom möbelbranschen. Därefter fram till i dag har möbelbranschen haft en positiv utveckling med topp mellan åren 1997 till 2000. Under 2002 stagnerade utvecklingen något (Anders Strömberg). Anders Strömberg bedömer att utvecklingen de närmaste tre till fyra åren kommer att vara positiv, med en tillväxt på cirka fyra procent per år. Stora skillnader uppvisas dock vad gäller tillväxt, köpbeteende, kvalitet/lågrpris och trender mellan olika delar av landet. Stockholm har en starkt positiv utveckling men också de övriga femton starkaste A-regionerna, i stort sett de områden som ligger nära en högskola eller ett universitet har positiv utveckling (Örjan Hallgren). Övriga delar av landet uppvisar utflyttning av ungdomar samt personer i yrkesverksam ålder. Resultatet blir en negativ befolkningspyramid i dessa områden och möbelhandeln i glesbygden har proportionsvis färre potentiella kunder i de åldrar när människor gör sina största möbelinköp (byte av bostad, barnafödande, barn flyttar hemifrån).

Möbelbranschen skiljer sig från liknande branscher genom att möbelaffärer kräver en mycket stor yta,<sup>5</sup> vilket även leder till att försäljningen per kvadratmeter blir relativt låg. Följden blir att det är svårt att starta nya möbelaffärer. Enligt Örjan Hallgren går möbelaffärer vanligtvis med förlust de första tio åren tills de amorterat av de stora lånen. Hallgren nämner vidare att följderna ofta blir att äldre möbelaffärer ofta är lönsammare.

Inom möbelbranschen finns flera starka rikstäckande möbelkedjor, främst IKEA men också flera frivilliga fackkedjor. De största är Mio, EuropaMöbler och Svenska Hem. Örjan Hallgren tror att det kommer att bli allt viktigare för möbelkedjorna att vara stora i framtiden. Detta för att samordning av marknadsföringsaktiviteter och skalfördelar ständigt ökar. Möbelkedjorna riktar in sig på stora befolkningsgrupper och har då möjlighet att bearbeta marknaden med hjälp av det gemensamma kedjenamnet via TV-reklam och rikstäckande annonsering. Genom detta vinner företagen skalfördelar i marknadsbearbetningen men också i inköp och administrativa rutiner. Många affärer i de båda största frivilliga fackkedjorna har till 80%

---

<sup>5</sup> Den genomsnittliga möbelaffären ligger på 2000 kvm.



samma sortiment. Återstoden är kompletterande eller profilerande produkter som den enskilde handlaren själv köper in. IKEAs svenska varuhus har praktiskt taget helt eget identiskt sortiment.

Det genomförs enligt Örjan Hallgren en strukturrationalisering inom branschen som innebär att möbelåterförsäljarna blir färre och större för varje år som går. Hallgren tror vidare att det kommer att bli svårare att agera fristående återförsäljare och ha ett brett sortiment inom många prisklasser, det vill säga agera som fristående traditionell möbelhandlare. Han anser att fristående affärer som vill vara säkra på att överleva bör satsa på att bli nischbutiker, till exempel bäddbutiker eller så kallade gallerier. De senare är främst ett storstadsfenomen, men Miljögården i Lund kan vara ett exempel på en galleriliknande butik i en mindre stad. En sådan satsar endast på den medvetne och designintresserade köparen, och kan då vara ett komplement till kedjeaffärerna. En ytterligare trend är de växande kedjorna som fokuserar på ett smalt sortiment. Bland dessa nämner Hallgren exempelvis Sovabutikerna som endast säljer sängar med tillbehör. Även Anders Strömberg nämner profilering som den främsta möjligheten att bli framgångsrik i framtiden. Enligt både Örjan Hallgren och Anders Strömberg utgörs det största hotet mot den svenska branschen av att internationellt verksamma kedjor etablerar sig på den svenska marknaden. Som eventuella hot i framtiden nämner Örjan Hallgren exempelvis danska Ilva och kedjan Habitat, som ägs av familjen Kamprad, och är stora i Tyskland.

#### 4.1.2 Konkurrenter

Roland Thysell ser i princip alla möbelförsäljare i Skåne som sina konkurrenter, men lyfter fram IKEA, Mio, EuropaMöbler, Nilssons i Svedala och Ekeby Möbelaffär som de främsta. De båda sistnämnda ingår i den icke rikstäckande Möbelgruppen, bestående av omkring åtta butiker vilka alla är stora och alla satsar på en lågprisprofil.

Säljarna ser Nilssons i Svedala som en stor konkurrent. Nilssons är i huvudsak konkurrenter när det gäller folkliga möbler i mellanprisklass och skinn. De saknar dock exklusivare designmöbler. Även Mio och EuropaMöbler nämns av personalen som konkurrenter. Mio anses ha ett sortiment som är ganska likt Thysells förutom att de inte har designmöbler. EuropaMöbler konkurrerar huvudsakligen på segmentet klassiska möbler. Härliga Hem i Staffanstorps nämns även, då de har liknande sortiment som Thysells. Vad det gäller designmöbler ses Miljögården i Lund och Svenssons i Lammhult<sup>6</sup> som främsta konkurrenter. Även IKEA nämns som en konkurrent av de tillfrågade. Personalen tillade dock att Thysells inte kan konkurrera med IKEA då IKEA är otroligt dominanta inom möbler för exempelvis ungdomar och studenter.

Enligt Örjan Hallgren<sup>7</sup> har IKEA 45% av marknaden i de områden där de finns representerade. Han anser att IKEA är så starka att de resterande möbelåterförsäljarna får slåss om de 55% av marknaden som finns kvar. Vad det gäller ungdomsmöbler och möbler för studenter är IKEA totalt dominerande. Mio står för 15% av den totala marknaden och EuropaMöbler har mellan 8 och 10% av marknaden. Mio och EuropaMöbler är båda rikstäckande kedjor som har ett relativt homogent sortiment över hela landet. Den fjärde största kedjan är Svenska Hem som har cirka 6 till 7% av marknaden. Thysells ingick i Svenska Hem fram till hösten 2001, då de valde att gå ur samarbetet. Svenska Hem är en heterogen kedja, som består av både små och stora möbelhandlare med olika sortiment. Örjan Hallgren nämner även Nilssons i Svedala som en av Thysells huvudsakliga

---

<sup>6</sup> Butiken i Malmö

<sup>7</sup> Avsnittet om marknadsandelar är baserat på respektive företags andel på den skånska möbelmarknaden. Beräkningar gjorda av Örjan Hallgren 1997.

konkurrenter. Nilssons är medlemmar i Möbelgruppen, en kedja som inte är rikstäckande, men som är stark på vissa orter. Örjan Hallgren anser vidare att det är viktigt att definiera vilket som är det huvudsakliga upptagningsområdet för att bedöma vilka som är de starkaste konkurrenterna.

Enligt Örjan Hallgren ser inte möbelbranschen ut som jämförbara branscher, exempelvis kläd- och bilbranschen. Den stora skillnaden med möbelbranschen är att det inte finns många starka fabrikanter och därmed inte heller speciellt många starka produktvarumärken. Detta innebär att återförsäljarna blir starkare än i andra branscher. Varumärken kan delas in i tre nivåer inom möbelbranschen, produktvarumärken, butiksvaremärken och kedjemarken.

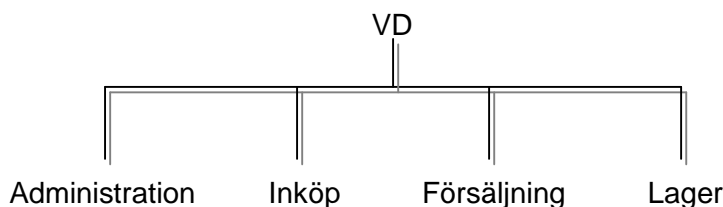
Mio och EuropaMöbler är homogena kedjor, och möbelvaruhus som ingår i dessa kedjor betonar starkt att de tillhör sin kedja. Ett exempel är möbelvaruhuset Frandells i Malmö, som även heter Mio Malmö och där Mio är det viktigaste varumärket. I och med satsningen på kedjemarken kan företaget satsa på ett riksvaremärke, vilket innebär att de kan ha rikstäckande reklamkampanjer. Thysells är ett butiksvaremärke, vilket bland annat innebär att Thysells måste profilera sig på egen hand, något som Örjan Hallgren anser medför främst nackdelar.

Örjan Hallgren har som ett led i sitt forskningsprojekt gjort räkningsanalys av alla kedjeanslutna möbelbutiker för år 1997. Det finns enligt Hallgren både lönsamma och icke lönsamma affärer inom alla kedjor och i alla storlekar. Hallgren menar att det viktigaste för att bli framgångsrik är att vara dominerande i sin region. Företag måste lägga all kraft på att bli dominerande i den region som anses vara den huvudsakliga marknaden. Tillämpat på Thysells menar Hallgren att deras framgång inom A-regionen Malmö-Lund-Trelleborg och kanske Ystad är ett viktigare framgångskriterium än deras totala försäljning inom hela Skåne. Hallgren gjorde jämförelsen med hur Dagens Nyheter blivit framgångsrik på att dominera Stockholmsmarknaden, medan Svenska Dagbladet tidigare haft sina läsare utspridda som några få procent av hushållen i rikets samtliga regioner.

## 4.2 Möbelvaruhuset Thysells

De följande avsnitten baseras på intervjuer med vd Roland Thysell, styrelseordförande Hans-Emil Pålsson samt säljarna Anna Ramsby, Sara Söderlund och Christel Tengqvist.

Efter en omstrukturering av Thysells hösten 2001 har företaget gjort sin organisation plattare. VD:n Roland Thysell ansvarar för försäljning, marknad och inköp från USA. På Thysells arbetar 24 personer, varav 13 kvinnor och 11 män och medelåldern i företaget är 35 år.



Figur 9: Organisationsschema Thysells

---

Styrelsen på Thysells har en rådgivande funktion och bidrar med ett stort kontaktnät som är av värde för företaget. Roland Thysell är ensam ägare och vd för Thysells och sammankallar styrelsen till policymöten och brainstorming cirka tre till fyra gånger per år.

Fram till oktober 2001 var personalomsättningen ett av Thysells största problem. Under en lång period hade företaget hög personalomsättning, något som både ledningen och personalen ansåg vara slitsamt och som dessutom kunderna kände av. Den stora personalomsättningen kostade mycket pengar bland annat för att företaget fick betala ut dubbla löner och för att kundvården blev lidande. Detta problem, samt att branschen som helhet hade sämre utveckling, ledde till att ledningen insåg att något måste göras. På förslag av styrelsen infördes LOTS®.

*"LOTS är ett gemensamt synsätt, språk och verktyg, som kan underlätta för en organisation, en avdelning eller ett projekt, att ta sig från var man är idag och in i framtiden. Processen hjälper till att strukturera tankar och idéer, skapa en helhetssyn och styra verksamheten"* (INPUT 1/02)

Lots innebär att man utgår från ett "utifrån och in" -perspektiv, det vill säga att företaget eller organisationen sätter kunden i fokus. Lotsmodellen bedöms vara enkel och lättillgänglig, vilket skapar goda förutsättningar för att involvera samtliga medarbetare i utvecklingen av företagets affärsplan. Roland Thysell anser att det är viktigt med lagkänsla och menar att alla ska stå för vad företaget står för och arbeta i samma riktning. Vidare anser Roland Thysell att inget fungerar om inte personalen är med. Lots ledde till omstruktureringar och en plattare organisation (Hans-Emil Pålsson). Detta har även lett till sänkta kostnader och ökad omsättning och att Thysells nu är på rätt väg (Roland Thysell). Roland Thysell ser personalen som en av de starkaste sidorna i företaget.

Personalen håller med Roland Thysell om att arbetsförhållandena har blivit bättre sedan Lots infördes. Ledningen har blivit mer lyhörd och är öppen för nya lösningar. Dock framkom det även att vd:ns åsikter till stor del gäller och att personalen måste vara ganska tuff för att få komma till tals.

Företaget förankrar sina visioner hos personalen genom säljmöten. Säljmötena är dock en aning oregelbundna och ostrukturerade, enligt personalen. Det framkom önskemål om mer regelbundenhet och klarare besked. Genom möten försöker vd:n framkalla en teamkänsla bland personalen. Numera jobbar personalen bra tillsammans och personalen anser att de kompletterar varandra på ett bra sätt.

#### **4.2.1 Starka och svaga sidor ur företagets perspektiv**

Möbelvaruhuset Thysells var fram till hösten 2001 medlem i inköpsorganisationen Svenska Hem. Enligt Roland Thysell är han "den siste möbelhandlaren som verkar på egen hand" och detta anser han vara en av företagets starkaste sidor. Roland Thysell åker själv runt på olika möbelmässor och köper in möbler som ingen annan konkurrent har. Att inte vara medlemmar i någon inköpsorganisation innebär att Thysells själva kan välja sitt sortiment och de behöver inte ta hänsyn till någon organisation som styr sina medlemmar.

En annan styrka är varuhusets utställningsyta på 9000 kvm. Denna möjliggör att företaget kan erbjuda ett mycket stort sortiment med både djup och bredd. Enligt annonser ges kunderna en upplevelse av ett annorlunda möbelvaruhus med komplett sortiment och klar kvalitetsinriktning. Vidare lockar Thysells som utflyktsmål och därför måste sortimentet innefatta något som passar alla. Möbelvaruhuset ligger dessutom på landet, vilket medför att

lokalkostnaderna kan hållas nere och detta tillåter att de kan erbjuda så kallat "Landsvägspris".

Roland Thysell menar vidare att företaget är ensamma om sin utställningstyp, den så kallade galleriseringen. Galleriseringen är till för att kunderna på ett enkelt sätt ska få en snabb överblick och hitta det de söker. Det innebär att varuhuset är uppdelat i 12 olika avdelningar: Sov Gott, Klassiska, Läderland, News, Populär Fur, Lifestyle, Populär, Beautiful America, Röda Lappen, Mattor, Shop och Café ([www.thysells.com](http://www.thysells.com)). Själva utställningen är mycket viktig, då "all detaljhandel går mot starka totalupplevelser" (Roland Thysell).

Enligt Roland Thysell är även annonseringen en av företagets starka sidor. De strävar efter att "banka in jingeln" och vill att "Thysells ska vara på allas läppar". För att uppnå detta har Thysells, förutom intensiv TV-reklam, gett ut en katalog som enligt Roland Thysell är "modernare och häftigare än konkurrenternas".

Personalen håller med Roland Thysell om att de starkaste sidorna framför allt är bredden på sortimentet. Företaget kan erbjuda allt från studentsoffan till designsoffan. De stora ytorna samt att företaget inte är bundet till speciella leverantörer bidrar till bredden på sortimentet. Personalen anser sig vidare vara väldigt serviceinriktad.

De starka sidorna framhävs i huvudsak i annonserna, där företaget strävar efter att tillfredsställa alla segment genom att visa sin stora bredd. I affären försöker Thysells framhäva sin bredd genom att visa olika möbler i utställningen och blanda billigt med dyrt (Christel Tengqvist).

Enligt Roland Thysell har företagets sämsta sida tidigare varit den stora personalomsättningen. Företagets dåliga förmåga att hantera de anställda ledde till att kunderna inte togs omhand på ett önskvärt sätt och detta ledde till stora kostnader. Ledningen har dock tagit tag i detta problem genom att under 2001 införa affärsutvecklingssystemet Lots. Även personalen anser att personalomsättningen varit ett stort problem, som påverkade kunderna. Exempelvis uppstod glipor, vilket innebar att när en anställd slutade fanns ingen som kunde ta vid. Personalen anser dock att ledningen numera tagit tag i problemet. Vissa problem hänger dock kvar sedan tidigare, exempelvis finns det fortfarande ouppklarade reklamationer. Vidare anser personalen att företaget inte är absolut billigast, samt tycker att de kunde vara bättre på att ge rabatter.

Thysells har även haft problem med leveranser vilket de har uppmärksammat och försökt åtgärda. Enligt personalen fungerar nu leveranserna klanderfritt.

Ytterligare ett problem som uppmärksammas är den sjunkande lönsamheten. Enligt Roland Thysell har företaget blivit mer kommersiellt, detta gäller både reklamen och inne i varuhuset. De har dessutom övergått till en mer skandinavisk stil. Dock anser Roland Thysell att det är svårt att sälja exklusiva möbler i Skåne och ser möbelförsäljningen i denna region som oerhört konkurrensutsatt beroende på närheten till konkurrenter. Detta jämte en extremt hög prisfixering kring lågprissortiment, vilket skiljer sig totalt från andra delar av landet.

Enligt Hans-Emil Pålsson är Thysells svagheter främst de allt för stora lokalerna och det dåliga läget.

## 4.2.2 Identitet

Thysells har fyra registrerade varumärken som är viktiga delar i kommunikationen med marknaden; Thysells i Anderslöv, Landsvägspris, Möbelglädje och Beautiful America. Roland Thysell har en tydlig bild av vad de olika varumärkena ska kommunicera.

Varumärket Thysells i Anderslöv står för en möbelupplevelse där det unika konceptet är en viktig ingrediens. Roland Thysell vill att:

*"Thysells ska stå för en upplevelse som befinner sig i en annan division och dimension än konkurrenterna."*

Landsvägspris innebär att kunderna får mycket möbler och kvalitet för priset de betalar. Vidare innebär Möbelglädje, enligt Roland Thysell, att det ska vara roligt med möbler och kombinationen "Möbelglädje sedan 1906" binder ihop Thysells historia. Möbelvaruhuset ska stå för en upplevelse som ska leda till att kunden vill förändra sitt hem. Beautiful America, som är en av varuhusets avdelningar, ska förknippas med Thysells. Thysells är det enda varuhuset med ett stort amerikanskt sortiment och detta bidrar till att göra Thysells unikt. Beautiful America står för något exotiskt samtidigt som det står för stark hemtrevnad och komfort. Dessutom anser Roland Thysell att amerikanska möbler från Ashley ligger i tiden.

Personalen på Thysells vill gärna att varumärket Thysells i Anderslöv ska förknippas med bra service i form av trevlig, engagerad och tillmötesgående personal samt ett sortiment som tilltalar de flesta. Vidare var de tillfrågade i personalen överens om att Landsvägspris bör associeras med bra priser, men poängterade dock att det inte innebär att Thysells nödvändigtvis är billigast. Det framkom att ordet Möbelglädje inte är så lättolkat, men att det ska vara roligt att handla möbler och att det är viktigt att få kunderna intresserade och att ha ett brett sortiment, då Möbelglädje inte innebär samma sak för alla. Alla ska kunna hitta något de trivs med. Beautiful America associerades till olika saker av respondenterna i personalen. Vi fick svar som; "stora komfortsoffor med vacker utsida och ganska lyxiga och pråliga" och "det är något vi är ensamma om i Sverige".

För att verkligen få kunderna att uppfatta Thysells på "rätt sätt" försöker Thysells engagera personalen och bemöta kunderna på ett vänligt sätt i varuhuset. Thysells anlitar även arkitekter för att kontinuerligt ändra om i lokalerna. Enligt Roland Thysell är annonserna viktiga för att förmedla budskapet. Under annonsrubriken "Förändra ditt hem" vill Thysells framhäva Möbelglädjen och de arbetar med stilrena annonser.

### Lokal

Roland Thysell tycker först och främst att det är viktigt med ett vänligt bemötande och att visa att "vi bryr oss". Det är även viktigt att lokalerna är rena och fräscha samt att atmosfären, stämningen och produkterna inspirerar. Man flyttar dessutom om möbler hela tiden, så att det blir annorlunda från gång till gång. Roland Thysell framhäver även gärna galleriseringen, som ska göra det lättare för kunderna att hitta det de söker och att orientera sig.

De tillfrågade representanterna från personalen tycker alla att det är viktigt att utformningen av utställningen ger inspiration. Dock tycker alla att det finns mer möbler än där borde vara och att möblerna i vissa fall bara är uppradade. Det skulle vara bra med mer genomtänkta rum eller montrar så att möblerna kan ges det utrymme de behöver. På detta sätt anser personalen att det skulle bli lättare för kunderna att hitta det de vill ha och att det skulle ge mer glädje och inspiration. Speciellt missnöjda tycks personalen vara med fyndavdelningen, Röda Lappen, där det upplevs som rörigt.

Personalen är ganska osäker på vad som är tanken bakom galleriseringen. De tror att den ska göra det lättare att hitta möbler i en speciell stil och genom att visa vad som "hör ihop" inspirera till merförsäljning.

### Sortiment

Roland Thysell vill att sortimentet ska uppfattas som bestående av mycket kvalitetsmöbler till bra pris. Förutom pris och kvalitet skiljer sig Thysells från sina konkurrenter genom att de vågar sticka ut. Enligt Roland Thysell har Thysells alltid det senaste och är så kallade "early adopters". Roland Thysell anser att:

*"Thysells är en stark motor i den skånska möbelbranschen."*

Personalen betonar att möbelvaruhuset har ett brett sortiment, där kunderna ska kunna hitta det mesta. Dessutom nämner alla respondenter att kvalitet är viktigt, men betonar att det är i relation till priset. Thysells har även billigare möbler i sortimentet och personalen anser att det kan vara svårt att förmedla att det inte alltid är bästa kvalitet till lågt pris. Dock är det viktigt att allt är prisvärt och att Thysells inte köper in billiga lågkvalitetsmöbler.

Personalen ser sig som moderna i själen, dock måste detta hållas tillbaka något då efterfrågan är störst på traditionella möbler. Det finns därför en blandning av traditionella och moderna möbler i varuhuset. Någon respondent ansåg att störst fokus låg mitt emellan, med speciellt fokus på amerikanska möbler och på skinn.

### Pris

Roland Thysell anser att "Thysells ska ha allt för alla", det vill säga det ska finnas något för alla smaker och alla prisklasser. Han anser vidare att personalen ska kunna ställa frågor så att "rätt person får rätt sak till rätt pris". Personalen måste kunna få fram hur mycket kunden är beredd att investera i möbler. Roland Thysell anser att de inte enbart kan ha kvalitetsmöbler och säger att:

*"Ingen blir rik på de rika, det är livsfarligt att hamna på fina gatan"*

Om man tittar historiskt på utvecklingen har många möbelvaruhus med exklusivt sortiment gått i konkurs. Detta är en anledning till att Roland Thysell anser att det är viktigt att satsa på den breda massan och att varuhuset ska upplevas som folkligt.

Personalen anser genomgående att alla ska kunna handla på Thysells och framhäver att det är viktigt att vara folklig. De menar att Thysells försöker rikta sig mot alla, men främst mot mellan och höginkomsttagare. Prisklasserna skiljer sig dessutom åt mellan olika avdelningar och olika möbler riktar sig mot olika inkomstgrupper.

### Service

Det är framför allt viktigt att personalen bryr sig om kunderna. Roland Thysell anser att det innebär en investering att ta sig till Anderslöv och då ska kunden kunna få vad den vill ha.

Personalen själv hoppas att de uppfattas som vänliga, öppna, kunniga, tillmötesgående och villiga att ge service. Det bör vidare vara lätt att få kontakt med säljare och därför rör sig säljarna mycket runt i det stora varuhuset. Ett problem är däremot att Thysells är dåliga på efterköpsservicen. Personalen ges inte alltid den tid som behövs för att sköta efterköpsservicen, då prioritering ligger på kunderna i varuhuset.

För att förbättra servicen deltar personalen i utbildningar och åker på studiebesök. Produktutbildning hos tillverkare, utbildning av skinnexperter samt besök av representanter från olika leverantörer är även exempel på aktiviteter personalen deltar i. Den kontinuerliga processen att lära är även till stor del upp till den enskilde anställde. Enligt Roland Thysell får aldrig personalen klagomål på sin kompetens.

### Annonsering

Roland Thysell vill att annonseringen ska uppfattas som tydlig, vilket innebär att våga köra ett budskap och vara konsekvent, exempelvis genom en annons varje lördag, på ett speciellt sätt.

Just nu består annonseringen huvudsakligen av annonser i Sydsvenska Dagbladet, Skånska Dagbladet, Trelleborgs- och Ystads Allehanda. Vid enstaka tillfällen har även annonser förekommit i Köpenhamns största dagstidning. Thysells skickade vid två tillfällen ut en mindre produktkatalog under 2001 och vid ett tillfälle under 2002. Katalogen skickades till alla hushåll i södra Skåne (upp till fyra mil norr om Lund) och till Helsingborg, Kristianstad och Åhus. Under 1996-98 genomförde Thysells en intensiv reklamkampanj på TV Skåne<sup>8</sup>, där jingeln med "Thysells vänliga Landsvägspriser" spelades tillsammans med presentation av olika möbler tre gånger om dagen. Mindre reklamkampanjer har Thysells genomfört även senare, speciellt under sommar och vinterrea.

Personalen anser det vara viktigt med tydliga annonser med produkter som lockar. Annonseringen styr till stor del vilken typ av kunder som kommer till varuhuset. En respondent berättar att man kan se på bilarna på parkeringen vilken typ av annons som varit i tidningen. Annonserna anses vara väldigt olika från vecka till vecka. Ena veckan är de riktade mot "Svensson-familjer" med billiga varor, nästa vecka kan det vara en designfåtölj. "Vi har mycket olika annonser för att göra kunden medveten om att vi har allt till alla", anser en respondent och tillägger att Thysells kämpar för att få folk medvetna om att det finns allt för alla. Annonser med mycket olika erbjudanden brukar enligt personalen få bra gensvar, medan annonser med exempelvis ett enstaka erbjudande mest är till för de medvetna kunderna.

### Helhetsintryck

Avslutningsvis anser Roland Thysell att Thysells är på rätt väg och vill gärna "spänna bågen" och genomföra en del förändringar avseende exempelvis interiör.

Personalen anser att det finns mycket att förbättra hos Thysells. Speciellt skulle de vilja skapa en mer stilren miljö i varuhuset. Röda Lappen-avdelningen är till exempel viktig, då den består av lockvaror. Skyltning är även ett område som borde förbättras enligt personalen, speciellt eftersom detta leder till bra försäljning. Även eftersäljservice är ett område där Thysells inte fungerar på ett tillfredställande sätt.

---

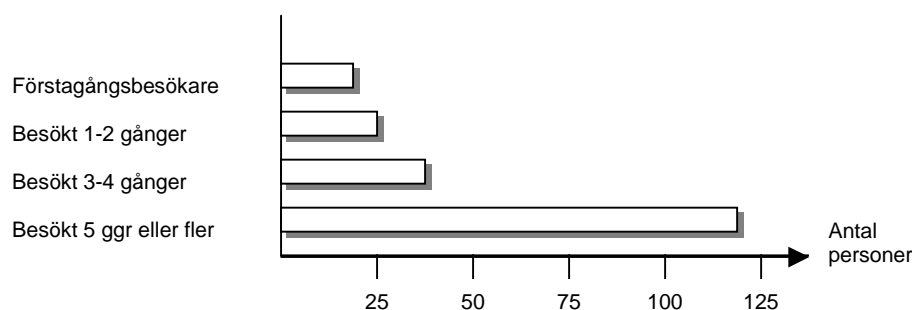
<sup>8</sup> TV 4:s lokalsändning i Skåne.

## 4.3 Thysells image

### 4.3.1 Bakgrundsfakta

En enkätundersökning genomfördes på Thysells i Anderslöv under lördag och söndag i vecka 17. Under de två dagarna samlades 200 enkäter in. Detta material ligger till grund för att beskriva hur kunderna uppfattar Thysells (bilaga 5).

Fördelningen mellan könen är 101 kvinnor och 99 män. 22 personer som var med i undersökningen besökte Thysells för första gången (detta motsvarar 11% av respondenterna). 25 personer hade tidigare besökt Thysells en till två gånger (12.5%). De som besökt möbelvaruhuset tre till fyra gånger tidigare utgjordes av 35 respondenter (17.5%). Den största gruppen var de som besökt Thysells fem gånger eller fler, dessa var 118 personer (59%). Detta åskådliggörs i diagrammet nedan.



Figur 10: Besöksgrupper på Thysells

Åldersfördelningen för de som deltog i undersökningen är; 40 personer under 30 år, 46 personer mellan 31 och 40 år, 38 personer mellan 41 och 50 år, 51 personer mellan 51 och 60 år och 25 personer över 61 år.

De allra flesta som deltog i undersökningen hade besökt andra möbelvaruhus de senaste två åren. 90% av de tillfrågade hade besökt IKEA. Mio låg på andra plats med drygt 50%. Nilssons i Svedala hade även de besökts av drygt 50%, och EuropaMöbler av 45%. Knappt 40% hade besökt butiker utöver dessa. Härliga Hem i Staffanstorp, Miljögården i Lund och Svenssons i Lammhult var de som nämndes flitigast.

De viktigaste faktorer när kunder<sup>9</sup> väljer vilken möbelaffär de ska besöka är att produkterna håller hög kvalitet, att det finns ett brett sortiment av produkter, att personalen är kunnig, att det går snabbt att få hjälp och att det är trevlig atmosfär i affären. Lockande annonser är det område som har minst betydelse vid valet av möbelaffär. Låga priser är inte avgörande, men hamnar ändå mellan "varken eller" och "instämmer delvis" på Likertskalan i sammanställningen av enkätsvaren.

Avsnitten om Thysells varumärken och imageattribut bygger på svaren från vår genomförda kundundersökning. För ett resonemang om hur vi tolkat kundenkäterna hänvisas läsaren till metodavsnittet 2.1.2.5.

<sup>9</sup> Kunder som besökte Thysells den aktuella helgen.



### 4.3.2 Thysells varumärken

#### Thysells i Anderslöv

Av de kunder som deltog i enkätundersökningen var det ytterst få som saknade associationer till Thysells i Anderslöv. Majoriteten av kunderna associerar Thysells i Anderslöv med möbler eller ett stort möbelvaruhus på landet i Anderslöv. Varuhuset förknippas vidare med ett brett och djupt sortiment samt som väl sorterat med snygga möbler. Vidare väcks tankar hos kunderna om god kvalitet på möblerna. Vad gäller prisbilden ses möbelvaruhusets sortiment som en blandning av både högt och lågt pris. Ett fåtal kunder har en spontan association till reklamslogan, fotomodell och utflyktsmål.

#### Landsvägspris

Associationer kring Landsvägspris har 30% av kunderna valt att inte svara på, eller antecknat "inga associationer". En stor del av de tillfrågade associerar Landsvägspris med bra och lägre priser som passar mångas plånböcker. Ett mindre antal besökare ställer sig frågande till om det är billigt, och menar att möblerna är dyrare än landsvägspris. De ifrågasätter även ifall Landsvägspris finns i verkligheten. Av kundenkäten framgår även att Landsvägspris har uppmärksammats genom Thysells marknadsföring i tidningar och tv. Betyget för företagets slogan/jingel förefaller vara något mer åt det negativa hållet.

#### Möbelglädje

Drygt hälften av besökarna har ingen association till Möbelglädje. Av de tankeanknytningar som har registrerats kretsar de flesta kring sortiment och utbud, vilket uppfattas som stort, variationsrikt och roligt. Möbelglädje associeras även med god kvalitet med blandad prisbild. Flera positiva än negativa associationer har registrerats. Bland de associationer som inte har kunnat kategoriseras är de flesta relaterade till positiva associationer så som vackert, blommigt, trevligt, god smak och stiligt. Negativa associationer ges uttryck genom kommentarer som "påhitt av marknadsavdelningen" samt "låter lite B".

#### Beautiful America

Det sista varumärket vi ombad kunderna associera till är Beautiful Amerika. Nästan 40% av besökarna hade inga associationer till detta varumärke. Av de resterande 60% förknippade ett övervägande antal kunder möblerna som stora, pampiga, blommiga, klumpiga och tunga. Prisbilden är i segmentet dyrt, och de som har uttryckt sig om stil så är den åt det exklusiva/klassiska hållet. En hel del negativa associationer framkom såsom, ej aktuellt för mig, fula stora möbler samt vräkigt och pråligt. Möblerna hade även starka direkta associationer till amerikanska möbler och amerikansk livsstil.

### 4.3.3 Imageattributen

Överlag är besökarna ganska nöjda eller mycket nöjda med de flesta områden som har med lokal att göra. De allra flesta besökare instämmer med påståendet att möbelutställningarna är inspirerande (4,13) och det är lätt att orientera sig (4,18). Det är trevlig atmosfär i affären får av kunderna betyget mellan instämmer delvis och instämmer helt (4,32). Thysells kunder instämmer delvis med att de gärna åker till Thysells för att handla möbler (4,08). En ännu större andel åker gärna till Thysells för att titta på möbler (4,45).

Thysells får även höga betyg av kunderna på vissa frågor som rör sortimentet. Medelbetyget hamnar mellan instämmer helt och instämmer delvis på påståendena "Thysells har mycket kvalitetsmöbler" (4,48), "Thysells har ett brett sortiment av möbler" (4,50) och "Thysells har möbler för alla smaker" (4,10). Lite mer skeptiska är samtliga respondenter till påståendena om att Thysells har möbler som ingen annan har (3,73) och att det finns det senaste i butiken

(3,70). Medelvärdet hamnar här mellan varken eller och instämmer delvis. Detta gäller även påståendet om att Thysells sortiment tilltalar en yngre målgrupp (3,38).

På påståendet om att Thysells har mycket lågprismöbler hamnar genomsnittsvärdet på mellan tar delvis avstånd och varken eller (2,75). När det handlar om påståendet om att man kan finna kvalitetsmöbler till bra pris på Thysells blir genomsnittsbetyget knappa instämmer delvis (3,94). Thysells har höga priser (3,58) och Thysells riktar sig till höginkomsttagare (3,27) hamnar båda mellan varken eller och instämmer delvis.

Service på Thysells bedöms av kunderna överlag positivt. Vi kan se tendenser till att de som är mest positiva till att personalen är kunnig, hjälpsam och att det går snabbt att få hjälp i affären är de som besökt Thysells fem gånger eller fler. Minst positiva, men ändå i närheten av instämmer delvis är förstagångsbesökarna. Av gruppen som helhet bedöms personalen som kunnig (4,18), hjälpsam (4,32) och det går snabbt att få hjälp i affären får även det betyget över instämmer delvis (4,09).

När det gäller annonseringen, och om Thysells har lockande annonser (3,47), annonser som ofta syns och hörs i media (3,67) och som överensstämmer med respondentens bild av Thysells (3,63) bedöms den av respondenterna hamna mellan varken eller och instämmer delvis.

Helhetsintrycket av Thysells tenderar att vara mer positivt för de grupper som besökt Thysells flera gånger. Alla grupper hamnar mellan ganska nära och varken eller för påståendet att Thysells är ett idealvaruhus (3,72).

#### **4.3.4 Starka och svaga sidor ur kundernas perspektiv**

##### **Starka sidor**

Ett stort antal kunder uttalade sig om Thysells styrkor. Sortimentet, dess variation, bredd och storlek anses som den största styrkan. Vissa kunder ser lokalen och dess möbelutställning som en annan styrka. Prissättningen anses vara bra mixad med möbler i olika prisklasser och med kvalité som berättigar priset. Vidare är Thysells bra på skinnmöbler, soffor, sängar, designmöbler samt att synas och hörs i media.

##### **Svaga sidor**

Drygt hälften av kunderna valde att inte uttala sig om Thysells svaga sidor. De kunder som hade synpunkter upplevde däremot svårigheter att överblicka sortimentet. Lokalen var det område de flesta kunder framförde synpunkter på och oförmågan att skapa luftiga och inspirerande miljöer upplevdes som stor. Det är trångt mellan möblerna och inredningen anses vara rörig. En del kunder saknar ungdomsmöbler, kontorsmöbler samt möbler som är lätta och smidiga. Lampor är också något som saknas i sortimentet. Synpunkter om prisbilden är blandad, däremot anser de flesta som har uttalat sig att priserna är för höga. Ytterligare svagheter är hantering av reklamationer, höga hemkörningsavgifter samt att det ibland tar för lång tid att få hjälp i butiken. Annonseringen anses av vissa vara dålig, slogan låter fjompig och detta får möblerna att verka dåliga.

## 5 Analys

*I detta kapitel analyseras överensstämmelsen mellan Thysells identitet och image. Efter att eventuella gap har identifierats övergår vi till analys av företagets positionering och avslutar med de sista stegen i lönsamhetskedjan, det vill säga kundnöjdhet, kundlojalitet och lönsamhet. Till grund för analysen ligger den teoretiska referensramen i kapitel tre samt det insamlade empiriska materialet i kapitel fyra.*

---

Vår analys bygger på Aakers (1996) resonemang om hur identitet, image och positionering hänger samman.

*”Varumärkets identitet är vad man vill förverkliga. Varumärkets image är feedback på om man lyckats att genomföra identiteten eller inte. Varumärkets positionering är den del av varumärkets identitet och dess värdeerbjudande som företaget väljer att aktivt kommunicera mot målgruppen.”*

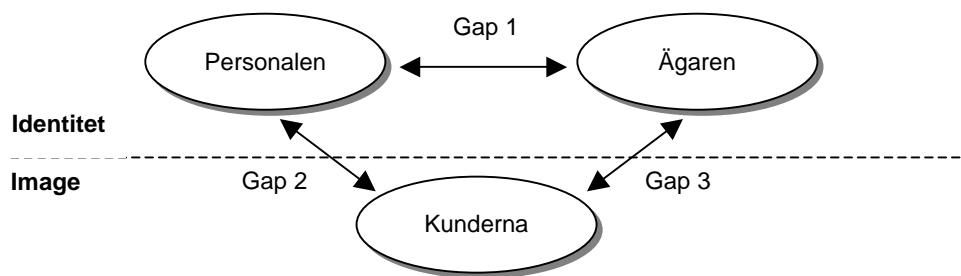
Genom att använda gap-modellen (figur 11, nästa sida) identifierar vi eventuella gap, dels inom identiteten, det vill säga mellan personal och ägare (gap ett), dels mellan identitet och image, det vill säga mellan företaget och kunderna (gap två och tre). Företaget utgörs i denna definition av personalen och ägaren. På detta sätt får vi en uppfattning om hur Thysells lyckats förmedla sin identitet till sina kunder.

Identitet- och imageanalysen följs av ett positioneringsavsnitt, där vi diskuterar vilken del av identiteten och dess värdeerbjudande som aktivt bör kommuniceras mot företagets målgrupp för att möjliggöra användandet av varumärket som strategiskt konkurrensmedel. För att på lång sikt kunna bygga upp en konkurrenskraftig strategi genom positionering bör marknadspositionen och resurspositionen ligga till grund för den mentala positioneringen. Detta är en förutsättning för att kunna gå vidare med vårt resonemang kring kundnöjdhet och kundlojalitet i syfte att stärka företagets varumärkeskapital och öka lönsamheten.

### 5.1 Analys av identitet och image

Vi ser Thysells som ett organisationsvarumärke eftersom företaget genom sitt företagsnamn, och inte genom ett speciellt produktvarumärke, förmedlar sin identitet. Detta innebär att varumärkestänkandet måste genomsyra hela organisationen, exempelvis sortiment, lokal, exponering i media samt att större fokus måste läggas på personalens roll. Detta innebär att personalen är organisationens viktigaste identitetsbärare och utgör själva länken mellan varumärkets interna och externa omgivning. Det är således viktigt att tydliggöra ägarens och personalens uppfattningar om identiteten för att identifiera eventuella brister i överensstämmelsen inom denna.

Utöver en intern överensstämmelse är det viktigt att det även finns en överensstämmelse externt, det vill säga mellan organisationen och kunderna. I gap-modellen tydliggörs tre olika gap som kan finnas mellan parterna vad gäller både Thysells fyra varumärken och de olika imageattributen.



Figur 11: Gap-modell mellan personal, kunder och ägaren

### 5.1.1 Thysells varumärken

#### Thysells i Anderslöv

Roland Thysell har en tydlig bild av vad varumärket Thysells i Anderslöv står för. Ett unikt koncept och en möbelupplevelse är associationer han önskar ska förknippas med varumärket. Detta är dock inget självklart för Thysells kunder som istället associerar varumärket med i första hand möbler och ett brett och djupt sortiment. Personalen ligger närmare kundernas uppfattning, då de anser att varumärket ska förknippas med ett sortiment som tilltalar de flesta. Kunderna saknar även direkta associationer till bra service som är en annan association som personalen gärna vill att varumärket ska förknippas med.

Vi anser att kundernas associationer tyder på att varumärket är positionerat mot att visa bredden och djupet i sortimentet. Möbelupplevelsen och det unika koncept som ägaren önskar att varumärket ska förknippas med är däremot inte positionerat i kundernas medvetande och här avspeglas således identiteten inte i imagen. En anledning till detta skulle kunna vara dels att det unika sortimentet inte självklart ses av kunderna som unikt i bemärkelse *vi har det som ingen annan har* utan snarare som ett brett och djupt sortiment. Av enkätundersökningen framgår ändå att kunderna har övervägande positiva associationer till varumärket, vilket är en god förutsättning om Thysells vill bygga vidare på att stärka detta varumärke.

#### Landsvägspris

Både ägaren och personalen vill att Landsvägspris ska förknippas med mycket möbler och kvalitet relativt priset. Båda poängterar även att det inte nödvändigtvis behöver vara det lägsta priset. Här finns således en inre överensstämmelse vad gäller prisbilden. Vad gäller kunderna visar det sig att ca 30% inte har några associationer till Landsvägspris, vilket kan tolkas som att budskapet i varumärket inte nått fram till kunderna på ett tillfredsställande sätt. En stor del av kunderna som har associationer till Landsvägspris förknippar detta med bra och lägre priser, medan några ställer sig frågande till om det verkligen är lägre priser på Thysells jämfört andra möbelvaruhus.

Genom att analysera kundernas svar kan vi konstatera att en del kunder associerar Landsvägspris i enlighet med hur Thysells vill att det ska uppfattas, vilket skulle tyda på en viss grad av yttre överensstämmelse. Det finns däremot även många likheter mellan Landsvägspris och kunders associationer till reapris och att det låter billigt, vilket vi anser har en något negativ klang. Detta säger emot den prisbild som Thysells verkligen har och kan leda till att företaget får en stämpel som tyder på att företaget är ett lågprisvaruhus. Eventuellt kan associationerna förklaras med att varumärket Landsvägspris innehåller ordet "landsväg", vilket för många kunder har en billighetsstämpel. Detta kan vara en möjlig

anledning till att många associerar till rea och billigt utan att direkt tänka på Thysells i sammanhanget.

### Möbelglädje

Vad gäller varumärket Möbelglädje vill ägaren förmedla att det ska vara roligt med möbler, och att möbelvaruhuset ska bidra med inspiration så att kunderna vill förändra sina hem. Personalen tycker att Möbelglädje är ett svårtolkat begrepp, men är ändå ense om att det ska vara roligt att handla möbler. Att personalen tycker det är ett svårtolkat ord ser vi som en liten fingervisning att det då även kan vara svårt för kunderna att tolka ordets betydelse. Denna iakttagelse stämmer då drygt hälften av de tillfrågade kunderna i vår enkätundersökning saknar associationer till Möbelglädje. De som har associationer till varumärket har mycket skilda uppfattningar om vad ordet står för. Många associerar ordet till utbud och sortiment, vilket inte stämmer med det företaget önskar förmedla, men är ändå positivt. Kunderna associerar i hög utsträckning till adjektiv som vackert, blommigt och stiligt, medan andra tycker att det låter som ett påhitt från marknadsavdelningen.

Det är uppenbart att innebörden av varumärket Möbelglädje inte har nått fram till kunderna. Detta kan vi konstatera eftersom det dels är väldigt få kunder som har associationer till varumärket, dels att de associationer som noterats inte kretsar kring det ägaren önskar att Möbelglädje ska förknippas med. Dock anser vi att varumärket utstrålar något positivt om företaget, även om det inte står för något konkret för kunderna.

### Beautiful America

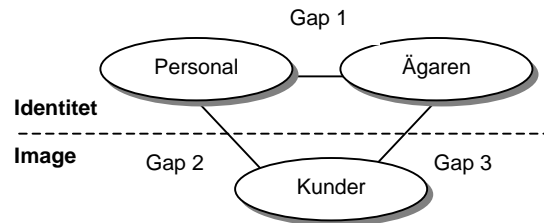
Ägaren vill förmedla ett starkt samband mellan Thysells och varumärket Beautiful America. Thysells ska uppfattas som ett unikt möbelvaruhus i bemärkelsen *vi har det som ingen annan har*, och bland annat ska Beautiful America hjälpa till att framhäva denna unikheter. Beautiful America står, enligt Roland Thysell, förutom det unika och exotiska, även för stark hemtrevnad och komfort. Personalen har en något splittrad bild av vad Beautiful America står för, men komforten och unikheten är beståndsdelar som är viktiga, anser de. Många kunder, nästan 40%, saknar associationer till varumärket, vilket tyder på att varumärket inte har en stark position hos kunderna.

De kunder som har associationer till varumärket kan delas in i två grupper. Dels de som känner till varumärket och associerar varumärket med Thysells, och dels de som associerar till Amerika och amerikansk livsstil, det vill säga de som associerar fritt till namnet. I den första gruppen av kunder associerar många varumärket med stora, pampiga och tunga möbler som är lite åt det klassiska och exklusiva hållet. Den unikheter och det starka samband med Thysells som ägaren talar om har företaget inte lyckats förmedla till kunderna och istället har vi fått kommentarer som "feta amerikaner som gör sig en hacka i Sverige" eller "JR Ewing". Delar av identiteten kan sägas ha nått fram till kunderna, och det är främst de som rör komfort, medan unikheten och det exotiska saknar helt förankring hos konsumenterna. En anledning till att en så stor andel av kunderna associerar till Amerika och amerikansk livsstil anser vi vara att ordet "Amerika" ingår i varumärket.

## Sammanfattande analys av Thysells varumärken

Vi kan konstatera att många av Thysells kunder saknar associationer till Thysells varumärken. Det starkaste varumärket är utan tvekan Thysells i Anderslöv som associeras med möbler och ett brett och djupt sortiment. Vidare tror vi att kunderna i många fall associerar de andra tre varumärkena, Landsvägspris, Möbelglädje och Beautiful Amerika till vad orden kan tänkas stå för, och inte i så hög utsträckning till vad Thysells önskar förmedla via begreppen.

Vi har identifierat gap ett, två och tre avseende Möbelglädje och Beautiful America. Avseende Thysells i Anderslöv finns delvis gap avseende sortimentets unikheter, det vill säga gap två och tre. Det är dock en relativt stor överensstämmelse mellan identiteten och image avseende detta varumärke. För Landsvägspris föreligger gap två och tre.



Vi anser att varumärkena Möbelglädje och Beautiful America kommunicerar en delvis diffus bild till marknaden, medan Landsvägspris kommunicerar en felaktig bild till marknaden. Om varumärkena hade varit starkare förankrade i kundernas medvetande, det vill säga mer kända för kunden, hade överensstämmelsen varit bättre mellan det företaget önskar förmedla via sina varumärken och de föreställningar kunderna har om dessa.

### 5.1.2 Identitet och imageattribut

#### Lokal

Enligt Roland Thysell ska atmosfären, stämningen och produkterna inspirera kunderna när de besöker Thysells, och genom galleriseringen ska det vara lätt för kunderna att orientera sig och finna det de söker. Personalen håller med om att lokalen ska hjälpa till att ge inspiration, men ibland upplever de att det är allt för många möbler som är uppstadade och att möblerna inte alltid ges de utrymme som de kräver. Tanken med galleriseringen tycks inte heller vara speciellt väl förankrad hos personalen.

Kunderna ger Thysells överlag goda betyg på lokalen. De anser att det är lätt att orientera sig, men på punkten om dåliga sidor framkom trots allt att det är rörigt i varuhuset. Att det är lätt att orientera sig tolkar vi som att kunderna tycker att det är lätt att hitta till de olika avdelningarna. Väl inne på den specifika avdelningen upplevs dock möblerna stå *huller om buller, utslängda* och att det är *trångt mellan möblerna*. Det finns därför en del att förbättra på Thysells innan kunderna upplever lokalen och galleriseringen på det sätt som framför allt ägaren vill att den ska uppfattas.

#### Sortiment

Ägaren vill att sortimentet ska uppfattas som *kvalitetsmöbler till bra pris*. Thysells ska ha ett brett sortiment och de skiljer sig från sina konkurrenter genom att de vågar sticka ut och ta in det senaste i möbelväg. På Thysells ska det finnas *allt till alla*, det ska med andra ord finnas något för alla smaker. Personalen håller med ägaren om detta och betonar vikten av att kunna erbjuda kunderna ett brett sortiment där kunden ska kunna hitta det mesta. Vi anser således att det här finns en överensstämmelse vad gäller den inre identiteten. Detta är mycket positivt och bör leda till att företaget kan förmedla en enhetlig bild gällande sortimentet utåt mot kunderna. Kundernas uppfattning om sortimentet är *mycket*

*kvalitetsmöbler och ett brett sortiment av möbler.* Vi kan konstatera att sortimentets kvalitet och bredd har förmedlats väl och att det även finns en yttre överensstämmelse vad gäller denna del av sortimentet.

Sortiment kan tolkas på olika sätt. Något som företaget inte lyckats förmedla till kunderna lika väl som kvalitet och bredd i sortimentet, är att Thysells har möbler som ingen annan har. Detta på grund av att kunderna är tveksamma till att de kan hitta det senaste i möbelvaruhuset. Sortimentet tilltalar inte heller en yngre målgrupp, och när kunderna i enkätundersökningen gavs möjligheten att ge synpunkter om vad Thysells var dåliga på, framkom bland annat att flera kunder saknade möbler för ungdomar och mindre lägenheter. Thysells strävar efter att kunna erbjuda *allt till alla*, men vi anser snarare att Thysells stora sortiment kan erbjuda *mycket till många* och att det är just vad de bör satsa på och inte ge sig in på områden konkurrenter redan är bättre på.

### Pris

Thysells strävar efter att erbjuda *allt till alla* vad gäller sortimentet och detta gäller även priset på produkterna. Ägaren poängterar att fokus ligger på den breda massan och att företaget ska vara folkligt. Detta understryks av påståendet att *ingen blir rik på de rika*, företaget måste helt enkelt vara folkligt.

Identitetens inre överensstämmelse anser vi vara god, då även personalen lyfter fram vikten av att vara folklig och att rikta sig mot alla. Personalen menar ändå att fokus ligger på mellan- och höginkomsttagare. Av kundenkäterna kan vi utläsa att kunderna anser att Thysells har en bra prismix. Att uppfattningen av Thysells pris hamnar där anser vi vara ganska naturligt, då företaget strävar efter att erbjuda allt till alla och inte rikta in sig för snävt på något kundsegment. Vi anser att det är naturligt att många kunder svarat "varken eller" på flera av frågorna gällande priset, och att det då är ett tecken på att företaget lyckats förmedla sin identitet. Genom att komplettera svaren från kundenkäten med kundernas syn på företagets starka och svaga sidor kan vi konstatera att kunderna anser att de kan finna kvalitetsmöbler till bra pris. Identiteten avspeglas ganska bra i imagen vad gäller pris, och kundernas uppfattning om Thysells hamnar således ganska nära företagets identitet.

### Service

En viktig del som ägaren lyfter fram avseende servicen är att personalen ska bry sig om kunderna. Personalen delar denna åsikt och tillägger att de vill uppfattas som vänliga, öppna, kunniga och tillmötesgående, samt villiga att ge service. Kundernas betyg på servicen hos Thysells är genomgående god. De upplever att personalen är kunnig, hjälpsam och att det går relativt snabbt att få hjälp. Intressant är att vi identifierat en svagt stigande tendens av ökad positiv inställning till servicen baserat på antal besök i möbelvaruhuset. Ju fler gånger en kund har besökt Thysells desto nöjdare är denne med servicen enligt vår kundundersökning. En möjlig anledning till att förstagsbesökarna generellt sätt ligger något lägre kan vara att de inte varit i direkt kontakt med personalen och inte har hunnit skaffa sig någon egentlig uppfattning om företaget. Dessutom är det möjligt att de något mer frekventa kunderna har hunnit bygga upp relationer med företagets personal. Vad gäller service kan vi konstatera en god överensstämmelse med graden av service företaget vill förmedla med kundernas uppfattning av den upplevda servicen.

### Annonsering

Tydlighet i samband med annonsering är viktigt för ägaren. Han anser att det gäller att våga vara konsekvent och att visa vad företaget verkligen står för. Annonseringen anses vidare

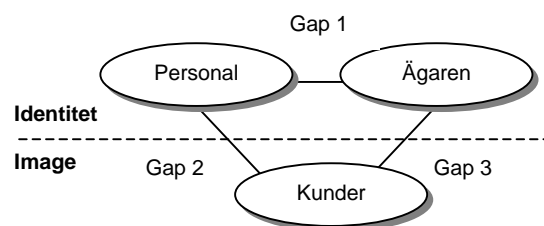
vara en mycket stark sida, och man strävar efter att *banka in jinglen*, så att Thysells ska vara på allas läppar. Även personalen anser det vara viktigt med tydliga annonser som lockar kunder till varuhuset. Den inre identitetens överensstämmelse anser vi är god, vilket gör att vi anser att företaget har goda förutsättningar att förmedla en enhetlig bild utåt.

Kunderna är lite mer tveksamma till att Thysells står för lockande annonser och att företaget har annonser som ofta syns och hörs i media. Under Thysells negativa sidor har det exempelvis framkommit att jinglen uppfattas som lite tontig. Inte heller budskapet i annonserna verkar stämma speciellt bra överens med kundernas bild av Thysells. Vi kan inte heller utläsa några tendenser till att de som besökt Thysells fler gånger överlag är mer positiva till företagets annonsering. Kunderna har således inte samma uppfattning av annonseringen som företaget, varför ett gap i överensstämmelsen kan konstateras. Då det finns gap mellan hur företaget och kunderna uppfattar varumärkena, anser vi det vara ganska naturligt att det även finns avvikande uppfattningar om budskapet i annonseringen. Detta eftersom vi anser att annonseringen är ett av de viktigaste sätten att positionera Thysells varumärken. Då företaget inte kan anses ha lyckats i sin positionering av varumärkena är det naturligt att även anta ett gap mellan företagets identitet och image vad gäller annonsering.

### Sammanfattande analys av Thysells identitet och image

Gap har i första hand identifierats på områdena lokal, sortiment och annonsering. Vi anser att ett gap vad gäller annonseringen är en tydlig följd av att företagets varumärken inte uppfattas av kunderna som företaget själva önskar (gap två och tre).

Avseende lokalen är det största problemet att varuhuset uppfattas som rörigt av personalen och kunderna (gap ett och tre). Gällande sortimentet, har dess bredd gått fram till kunderna, men inte unikheten (gap två och tre). Gap finns således inom vissa områden av lokal och sortiment, medan andra delar har god överensstämmelse mellan identitet och image.



Genom att vara medveten om var gapen finns och åtgärda dem kan överensstämmelsen öka ytterligare. Mer tydlighet och en klarare positionering av företaget skulle kunna minska gapet mellan företagets identitet och image på dessa områden. Delar av företagets identitet når fram till kunderna, men det är inte förrän en större överensstämmelse nås som det finns förutsättningar att gå vidare i kedjan. Det är framför allt inom områden där gap har identifierats som företaget måste positionera sig tydligare.

## 5.2 Positionering

### 5.2.1 Analys av marknadsposition

Enligt Porters teorier, som vi presenterade i teoriavsnittet (3.6), är det viktigt att ha en uttalad strategisk inriktning. Det gäller att hitta de konkurrensfördelar som bäst kan utnyttjas beroende på hur den egna branschen ser ut. Möbelbranschen kan ses som en mogen bransch, bestående av ett fåtal dominerande möbelkedjor och ett antal små självständiga aktörer, därför kan det vara svårt att själv förändra förutsättningarna inom branschen. En rimlig strategi för en relativt liten aktör bör därför vara att hitta en position där företaget



anpassar sina interna resurser efter den befintliga branschstrukturen och de befintliga konkurrenskrafterna.

Thysells är en relativt liten aktör på den svenska marknaden. År 2000 var de däremot näst störst vad gäller antal besökare per år i Skåne, efter IKEA tätt följt av Frandells Möbler (Mio Malmö) och Nilssons i Svedala (Orvesto Konsument, 2001). Vi anser att Thysells har större möjlighet att påverka konkurrensen inom sitt geografiska område om marknaden avgränsas till ett mindre geografiskt område. Resonemanget om att satsa på att vara dominerande på en mindre marknad stöds även av Örjan Hallgren, som påtalade vikten av att vara ledande inom sitt geografiska område.

Vid analys av konkurrenter anser vi det vara viktigt att definiera vilken marknad Thysells verkar på. Enligt Roland Thysell består marknaden av hela Skåne och Köpenhamn och samtliga möbelvaruhus i området ses som konkurrenter. Dock visade kundundersökningen att kunderna så gott som enbart besökte möbelvaruhus i sydvästra Skåne (Malmö-, Lund- och Trelleborgsregionen).

Varken anställda på Thysells eller branschexperter ser IKEA som en konkurrent, eftersom företagen till stora delar konkurrerar om olika målgrupper. IKEA är dominerande på sina segment, speciellt ungdomar och studenter, därför är det viktigare att kämpa om den marknad som ligger utanför IKEAs huvudsakliga målgrupp och konkurrera mot övriga möbelbutiker.

Vi anser att det går att dela in konkurrenterna i två grupper. Den första består av konkurrenterna Nilssons i Svedala, Härliga Hem i Staffanstorp, EuropaMöbler och Mio. Dessa har ett relativt brett och folkligt sortiment, liknande Thysells och de besöks mest frekvent av de kunder som deltog i vår undersökning. Den andra gruppen är mer fokuserade, antingen på en produkttyp, till exempel Sovabutikerna som i huvudsak har sängar, eller på designmöbler. Svenssons i Lammhult och Miljögården i Lund är exempel på mer nischade butiker som satsar på designmöbler. Den andra gruppen har till viss del samma sortiment som Thysells.

Den första gruppen av konkurrenter, de som satsar på brett och folkligt sortiment, är i huvudsak medlemmar av större kedjor. Den allmänna trenden inom både möbelbranschen och andra branscher går mot stordriftsfördelar. Inom möbelbranschen medför stordriftsfördelar större inköpsvolym till pressade priser samt möjlighet till marknadsföringskampanjer på riksnivå. De butiker som inte är kedjeanslutna är ofta mer fokuserade och marknadsför sig lokalt. Thysells har nyligen gått ur Svenska Hem och satsar således på att verka ensam på marknaden med ett brett sortiment. Visserligen har Thysells friheten att välja sitt eget sortiment men detta leder till högre inköps- och marknadsföringskostnader.

Konkurrensfördelar kan uppnås genom att man riktar in sig på något som skiljer det egna företaget från konkurrenterna. Detta görs genom kostnadsöverlägsenhet, differentiering eller fokusering. Thysells kan inte anses ha en utpräglad *lågkostnadsstrategi* och är inte absolut billigast. Lågkostnadsnischen är dessutom väldigt svår att slå sig in på, då det finns många som använder sig av den strategin, speciellt på den skånska marknaden. För att kunna ha en uttalad lågkostnadsstrategi krävs att hela organisationen utformas så att låga priser är det absolut högst prioriterade målet. Thysells har som mål att ha bra priser, dock är inte det primära målet att alltid ha lägsta priser.

*Fokusering* innebär att företaget inriktar sig på enstaka segment. Även denna strategi är svår för Thysells. Vi anser att Thysells har två problem som gör strategin problematisk, det vill säga det geografiska läget och den stora lokalytan. Thysells måste ha ett stort utbud för att kunderna ska göra uppoffringen att åka till Anderslöv. Företaget måste locka kunder och då

krävs ett lockbete. Dessutom har företaget så stora lokaler att det är svårt att endast satsa på en mindre målgrupp. Den skånska marknaden anses, enligt både branscheexperter och representanter för Thysells, vara för liten för att ett stort möbelvaruhus ska överleva på endast ett mindre segment.

*Differentiering* innebär att man satsar på en produkt eller ett koncept som är unikt i branschen. Roland Thysell poängterar gång på gång att unikheten i sortimentet är företagets starka sida. Detta är dock inte fallet avseende kundernas associationer. Differentiering kan enligt teorier uppnås inom områden som teknologi, kvalitet, service, märke eller design. För Thysells är faktorer som kvalitet och service viktiga. Även varumärket är viktigt i kommunikationen med marknaden och design kan i Thysells fall ses som utformning av sortiment och utställning. För att lyckas med differentieringsstrategin krävs dock att resurserna kombineras så att de blir värdefulla, svårimiterbara, unika och svårsubstituerbara. Kunder till ett differentierat företag är mer benägna att vara märkeslojala och därmed mindre priskänsliga.

Thysells strategi ligger närmast differentieringsstrategin. Dock tycks Thysells inte ha nått hela vägen fram, utan satsar lite på alla tre basstrategier och riskerar därför att hamna någonstans mitt emellan. Thysells försöker tillfredställa många olika önskemål från skilda segment och detta leder ofta till att ett företag i stället för att vara bra på mycket inte blir bäst på något alls. Thysells tycks inte ha klargjort viken strategi de satsar på och inte heller förmedlat sitt budskap till marknaden eftersom det finns gap mellan identitet och image.

## **5.2.2      Analys av resursposition**

Utifrån ägarens perspektiv är Thysells starkaste sidor service, i form av välutbildad personal som bryr sig om kunderna, det unika och breda sortimentet, som möjliggörs av att företaget köper in möbler från olika leverantörer och den stora lokalytan. Även annonseringen är en stark sida i form av mycket TV reklam samt modernare katalog och annonser, enligt Roland Thysell. Personalen håller med ägaren om att bredden och unikheten är Thysells starkaste sidor och nämner även att personalen är mycket serviceinriktad.

De attribut som kunderna anser vara viktiga när de väljer möbelaffär och där det dessutom finns en överensstämmelse mellan Thysells identitet och image på samma områden ser vi som företagets starkaste resurser. Det är med dessa som bas som företaget ska bygga sin strategi. Vi analyserar därför Thysells resurser sortiment, lokal, pris och service för att se om dessa kan ses som konkurrensfördelar, det vill säga ifall de är värdefulla, unika, svårimiterbara och svårsubstituerbara.

Roland Thysell och personalen anser att en av företagets starkaste sidor är att de har unikt sortiment, det vill säga de har produkter som ingen annan har. Detta är inget kunderna har uppmärksammat enligt vår undersökning. Trots detta anser vi att Thysells till viss del har ett unikt sortiment, då de har möbler i sitt sortiment som ingen annan återförsäljare har. Roland Thysell importerar exempelvis möbler från USA och lägger ner mycket energi på att åka på möbelmässor och gör inköp från många länder. I detta avseende ser vi Thysells som unika och även svårimiterbara och svårsubstituerbara eftersom de flesta av konkurrenterna är styrda i sina inköp då de tillhör en möbelkedja. Uppenbarligen uppmärksammar kunderna inte denna unika resurs. Kunderna har dock gett Thysells mycket goda betyg avseende det breda sortimentet och kunderna anser dessutom att detta är viktigt i valet av möbelaffär. Vi ser därför denna resurs som värdefull för företaget. Vi anser dock att det kan ses som motsägelsefullt att vara unik och trendsättande samtidigt som man strävar efter att vara folklig. Trots detta anser vi att Thysells sortiment är både värdefullt, unikt, svårimiterbart och svårsubstituerbart, vilket gör det till en varaktig konkurrensfördel.

Varuhusets stora lokalyta på 9000 kvm möjliggör ett stort sortiment. Enligt Örjan Hallgren har ett genomsnittligt möbelvaruhus en yta på 2000 kvm. Kunderna och personalen har dock framfört vissa klagomål om att varuhuset kan uppfattas som rörigt, och därför anser vi att Thysells borde utnyttja denna resurs på ett bättre sätt. Storleken på lokalen borde utnyttjas på ett sätt som gör att både det unika sortimentet framhävs och lokalen utnyttjas på bästa sätt. Detta resonemang grundar sig även på att kunderna ser det som viktigt att utställningen av möbler är inspirerande och att det är en trevlig atmosfär i affären. Det har även framkommit, i intervjuer med personalen, att inspiration framkallar merköp. Utnyttjas varuhusets till fullo kan detta ses som en svårimiterbar och svårsubstituerbar resurs, då det dessutom med dagens priser är dyrt att bygga nya eller bygga till möbelvaruhus. Möbelvaruhusets yta kan i framtiden stärkas och bli en konkurrensfördel om Thysells utnyttjar lokalen på ett bättre sätt än vad som görs idag. Det är först då lokalen kan bli en varaktig konkurrensfördel.

Varken ägaren eller personalen nämner pris som speciellt viktigt för Thysells. Inte heller kunderna tycker att låga priser är speciellt viktigt vid valet av möbelaffär. Alla grupper tycks även hålla med om att Thysells har en bred prisbild, vilket innebär att image och identitet stämmer överens. Fokus ligger på att ha bra priser, inte att vara absolut billigast och kunderna tycks hålla med om att så är fallet hos Thysells. Att hålla konkurrenskraftiga priser är mycket värdefullt för företaget, men inte unikt, svårimiterbart eller svårsubstituerbart. Priset är således ingen resurs som ger Thysells varaktig konkurrensfördel.

Service får över lag mycket gott betyg av kunderna och personalen är en värdefull resurs för Thysells. Enligt kunderna är de viktigaste faktorerna vid valet av möbelaffär att det finns kunnig personal. Att personalen är kunnig och serviceinriktad och att kunderna kan få det "lilla extra" kan leda till kundnöjdhet och lojala kunder men personalen är inte på något sätt unik eller svårsubstituerbar och utgör således ingen varaktig konkurrensfördel. Det är dock viktigt att företaget satsar på sin personal så att de trivs och utvecklas, vilket i sin tur ger bättre service åt kunderna. Vi anser inte att personal generellt kan ses som en varaktig konkurrensfördel för företag i möbelbranschen. Den har heller inte potential att bli det i framtiden, men vi ser god service som något grundläggande för att verksamheten ska kunna utvecklas i rätt riktning.

Budskapet i Thysells annonsering är inte speciellt tydlig och detta kan vara en betydande anledning till att det finns gap mellan identitet och image. Genom att aktivt kommunicera en tydlig identitet kan en mental position skapas hos allmänheten, som bättre överensstämmer med både den position Thysells har på marknaden och med de resurser företaget har. Kunderna anser inte lockande annonser vara av stor vikt vid valet av möbelaffär, men vi ser ändå annonsering som en viktig del av skapandet av en mental position i kundernas medvetande.

### **5.2.3 Analys av mental position**

Marknadsföring genom annonsering har en viktig roll vid skapandet av image för Thysells. Genom marknadsföring kan företaget positionera sina resurser mot kundernas förväntningar, samtidigt som det kan ladda organisationsvarumärket med symboliska värden och mening. Vid skapandet av en mental position hos kunderna är således marknadskommunikationen ett viktigt verktyg. Vi har dock identifierat gap både internt, mellan ägare och personal, och externt, mellan företaget och kunderna, avseende varumärken. Vad gäller annonsering har vi identifierat externt gap mellan företagets identitet och image.

Undersökningen av Thysells kunder visar att lockande annonser är den minst viktiga faktorn vid valet av möbelaffär. Vi tror däremot att annonsering är väldigt viktigt för Thysells, även

om kunderna i grund och botten är negativt inställda till reklam. Företaget måste helt enkelt locka kunder till Anderslöv genom intensiva reklamkampanjer, eftersom de inte får många spontankunder på grund av sitt geografiska läge. Det är dock inte enbart viktigt att förmedla ett budskap, det är också viktigt vad man förmedlar. Vid kommunikation måste företaget utgå från vad ledningen har för målsättning, vilka resurser företaget har och hur marknaden ser ut.

Roland Thysell är nöjd med annonseringen, som han anser vara en av företagets starka sidor. Hans mål är att genom intensiv reklam dra kunder från hela sin geografiska marknad till Anderslöv och se till att Thysells är ett av alternativen för dem vid val av möbelaffär. Roland Thysell ser hela Skåne och även delar av Danmark som sin marknad, och annonserar därför över hela detta område. Annonseringen görs dock med tonvikt på södra Skåne.

Kunderna är, enligt vår undersökning, inte speciellt positivt inställda till Thysells annonsering. Eftersom vi även noterat att Thysells fyra varumärken har ett diffust budskap, tyder det på att företaget inte är tydliga i sin kommunikation. Vi anser att Thysells har hamnat i en underpositioneringsfälla. Kunderna har enligt våra undersökningar bara en svag eller diffus bild av vad varumärket står för. Detta uppstår enligt teorin ofta i mogna branscher (vilket möbelbranschen är), där kunderna upplever att varumärket inte bidrar med något väsentligt eller distinkt.

Av Thysells fyra varumärken tycks endast Thysells i Anderslöv delvis gått fram till kunderna. Thysells i Anderslöv framkallar främst positiva associationer och är ett gammalt, inarbetat och välkänt varumärke. Om Thysells lyckas positionera varumärket så att unikheten når fram till kunderna, finns potentialen att utveckla varumärket till en varaktig konkurrensfördel. De övriga, Landsvägspris, Möbelglädje och Beautiful America, tycks inte förknippas med Thysells i någon större utsträckning.

Thysells vill uppfattas som ett möbelvaruhus med kvalitetsmöbler till bra priser och bra priser vill de förmedla genom varumärket Landsvägspris. I kundundersökningen har vi dock fått tecken på att kunderna uppfattar Landsvägspris som att det låter billigt med en negativ klang. Roland Thysell anser att det är farligt att hamna på "fina gatan" och vill upplevas som mycket kvalitet till bra pris jämfört konkurrenterna. Landsvägspris anser vi kan ge en felaktig bild av vad Thysells står för, då det egentliga budskapet inte gått fram. Eventuellt kan det leda till förvillad positionering, som innebär att kunderna får en motsägelsefull bild av produkterna. Detta kan inträffa när ett varumärke gör anspråk på att stå för allt för många olika budskap.

Enligt Melins (1997) positioneringstriangel är det även viktigt att företaget utgår från sina resurser i marknadskommunikationen. Vi har tidigare kommit fram till att Thysells har en differentieringsstrategi, dock sänder företaget ut signaler som tyder på lågkostnadsstrategier genom varumärket Landsvägspris. Eventuellt kan strategin locka kunder, men vi ställer oss frågande till om den leder till lojala kunder och långsiktig lönsamhet eftersom de förväntningar kunder har gällande prisbilden inte överensstämmer med den faktiska.

Inom positioneringsteorierna talas mycket om tydlighet, att tala i klarspråk i stället för att ha varumärken som kan tolkas på olika sätt. Roland Thysell har exempelvis nämnt att han vill "banka in jingeln, så att Thysells är på allas läppar", men för att detta ska vara en framgångsrik strategi bör den stå för något konkret. För att positioneringen ska bli framgångsrik måste företaget skapa en tydlig position i konsumentens medvetande.

Thysells identitet är mycket viktig för dem, de vill vara sig själva och avstår från att tillhöra en större inköpsorganisation. Thysells konkurrerar med allt större kedjor och måste därför kämpa på egen hand för att skapa en profil. Thysells butiksvaremärke ställs således i stor utsträckning mot kedjevarumärken. Som följd måste Thysells profilera sig på egen hand. Om

Thysells vill finnas med bland de möbelaffärer kunderna först och främst överväger att besöka vid möbelinköp, anser vi att de bör avgränsa sin målmarknad. För att uppnå en stark position bör företaget bygga upp en stark profil i det geografiska område som är av störst betydelse för företaget.

### 5.3 Kundnöjdhet – Kundlojalitet – Lönsamhet

När ett företag kan konstatera en tillfredsställande överensstämmelse mellan dess identitet och image är det viktigt att inte nöja sig med det utan att gå vidare i kedjan och förstå hur detta är länkat till positiv lönsamhetsutveckling. De kunder som ingått i vår enkätundersökning har alla varit i kontakt med företaget, vilket är en förutsättning för att kunna gå vidare med vårt resonemang kring kundnöjdhet och kundlojalitet.

Kundnöjdhet sker genom matchning av kundernas förväntningar och upplevelse. I vår undersökning frågade vi kunderna hur nöjda de var med Thysells i relation till ett i deras ögon idealiskt möbelvaruhus. Snittet på kundernas svar låg mellan "varken eller" och "ganska nära" idealet (3.72). En intressant iakttagelse var att kunderna blev mer nöjda ju fler gånger de hade besökt varuhuset. Detta anser vi tyder på att de nöjdaste kunderna ofta kommer tillbaka, vilket stöds av teorin att ökad nöjdhet leder till återbesök.

Vi har identifierat en rad områden där Thysells identitet och image inte överensstämmer. Kunderna är inte helt nöjda med Thysells, men de fortsätter ändå att komma tillbaka till varuhuset gång efter annan. Vi anser att det är viktigt att skaffa sig kunskap om varför kunderna kommer tillbaka, eftersom ett återbesök inte nödvändigtvis behöver bero på nöjdhet. Eventuellt kommer kunder tillbaka beroende på att det finns få alternativ till Thysells sortiment. Detta ser vi som en trolig anledning då många möbelaffärer med lite mer exklusivt sortiment gått i konkurs. Det kan även vara så att Thysells sortiment utgör ett komplement till de sortiment som finns på marknaden i dag. Ytterligare en trolig anledning till varför kunder väljer att återkomma till Thysells skulle kunna vara att en stor del av besökarna uppfattar prisbildningen som bra relativt kvalitén.

Vi anser att de kunder som besöker ett möbelvaruhus tre eller fler gånger på två år kan sägas ha viss grad av lojalitet till företaget. Thysells lojala kunder den aktuella helgen var 153 personer, det vill säga drygt 75% av besökarna. Utifrån enkätsvaren kan vi även utläsa att många av dessa kunder tenderar att vara mer lojala genom attityd eftersom de besöker Thysells för att titta på möbler, inte nödvändigtvis för att handla. Kunder som är lojala genom attityd innebär visserligen en viss grad av osäkerhet för företaget vad gäller återköpsintentioner. Vi anser dock att när det gäller sällanköpsvaror, vilket möbler är, är det positivt att kunder är lojala genom attityd eftersom vi anser att dessa kunder har skapat positiva associationer till företaget samt intentioner till köp i framtiden.

Återbesöken är således inte enbart beteendegrundade. Med detta menar vi att det inte är självklart att ett möbelinköp blir av bara för att kunden besöker Thysells. Möbler klassas som sällanköpsvaror och ett möbelinköp kräver en investering från kunden som är förknippat med risk. Thysells sortimentet består av en mängd olika produktvarumärken och om utbudet inte har den kvalitet eller design som kunden söker just vid besöket blir det inget köp. Både lojala kunder genom attityd och genom beteende är naturligtvis bra för ett företag, men det är först när kunderna blir lojala genom beteende och verkligen handlar som företaget börjar tjäna pengar på dem. Vi har redan konstaterat att en stor del av Thysells kunder är återkommande, om än i högre utsträckning på grund av attityd än genom beteende, detta trots de gap mellan identitet och image som vi har identifierat. Det finns således en anledning

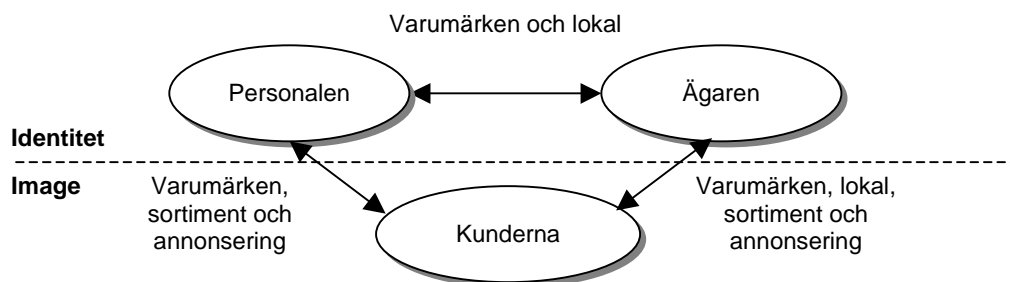
att tro att lojaliteten och lönsamheten skulle kunna öka ytterligare om kunderna får en mer positiv image av företaget.

## 6 Slutsatser

I detta kapitel presenteras våra slutsatser och rekommendationerna till Thysells avseende områden de bör satsa på för att öka överensstämmelsen mellan image och identitet i syfte att förbättra företagets lönsamhet. Kapitlet avslutas med en presentation av arbetets kunskapsbidrag.

### 6.1 Slutsatser och rekommendationer

I vårt arbete har vi identifierat ett antal gap mellan hur kunderna uppfattar möbelvaruhuset Thysells och hur företaget vill uppfattas. Dessa gap sammanfattar vi i modellen nedan (figur 12). Modellen illustrerar tre olika gap som påverkar företagets identitet och image. Det första utgörs av gap mellan personalen och ägaren, det vill säga ett internt gap. De andra två gapen utgörs av externa gap mellan personalen och kunderna samt mellan ägaren och kunderna. Låg överensstämmelsen internt ger en fingervisning att det även kan finnas gap mellan företaget och kunderna. Detta resonemang grundar vi på att om företaget inte lyckas skapa en enhetlig bild internt, är det naturligt att det uppstår svårigheter med att förmedla ett tydligt budskap externt.



Figur 12: Gap-modell mellan personal, kunder och ägaren

Vad gäller Thysells varumärken har vi identifierat gap mellan samtliga tre parter vilket inte är fallet för de olika imageattributen. Vi har även identifierat en totalt större intern överensstämmelse mellan personalen och ägaren, än överensstämmelsen mellan kunderna och företaget. Vidare vill vi göra läsaren uppmärksam på att gap som identifierats är av olika omfattning, vilket har framgått av vår analys.

Våra slutsatser presenteras utifrån frågeställningarna: Med vad? Till Vem? och Hur? Dessa frågeställningar används vanligtvis vid formulering av ett företags affärsidé och vi anser därför att de sätter ramen för företagets verksamhet och på ett enkelt och logiskt sätt beskriver helheten i verksamheten.

Vi lämnar även rekommendationer till företaget på åtgärder inom olika områden för att öka överensstämmelsen mellan identitet och image. Detta är områden där det i dagsläget finns en liten överensstämmelse mellan identitet och image.

## Med VAD? Med vilka resurser ska företaget profilera sig?

Thysells ligger i dag närmast en differentieringsstrategi, då företaget inte har en lågkostnadsstrategi eller är fokuserade. Mycket av det som företaget ser som värdefullt, exempelvis kvalitet, service, unikheter och design, är dessutom gemensamt med vad som kännetecknas av differentieringsstrategin. Vi anser dock att företaget inte lyckats genomföra sin differentieringsstrategi till fullo och har därför en tendens att hamna mitt emellan de tre strategierna, vilket i det närmaste garanterar låg lönsamhet.

För att lyckas på sin marknad är det viktigt att Thysells har en tydlig profil och strategi som genomsyrar samtliga delar av företaget, vilket gör att företaget visar en enhetlig bild utåt. På Thysells saknas i dag tydlighet inom de områden där vi identifierat gap mellan identitet och image. Det rör exempelvis företagets sätt att presentera sig i media, hur lokalens utställningar uppfattas, sättet att presentera unikheter i sortimentet och hur kunderna uppfattar företagets varumärken.

- *Thysells differentieringsstrategi bör genomsyra hela företaget, det vill säga allt från marknadskommunikation till sortiment och varuhusinteriör.*

De områden kunderna anser vara viktiga då de väljer vilket möbelvaruhus de ska besöka och där det dessutom finns en överensstämmelse mellan Thysells identitet och image ser vi som företagets värdefulla resurser. Vi har identifierat Thysells värdefulla resurser som sortiment, lokal och service. För att resurserna ska omvandlas till konkurrensfördelar måste företaget i framtiden bli tydligare på delar av dessa områden. Genom att utveckla positiva associationer till dessa resurser kan företaget öka lojaliteten och varumärkesstyrkan vilket är en förutsättning för positiv lönsamhetsutveckling.

- *Genom att utveckla företagets värdefulla resurser och skapa ett unikt varuhus med hjälp av dessa har Thysells goda förutsättningar att gå vidare i lönsamhetskedjan.*

Det stora och breda sortimentet utgör en konkurrensfördel för Thysells. Det är däremot viktigt att Thysells utåt kommunicerar att sortimentet är unikt. I dag finns en uppfattning hos kunderna att Thysells har ett stort sortiment med både djup och bredd, men det är inte unikt i bemärkelsen *möbler som ingen annan har*. Kunderna har en positiv bild av Thysells sortiment vad gäller bredd och kvalitet, men en större överensstämmelse mellan identitet och image vad gäller sortiment uppnås inte förrän Thysells lyckats förmedla det *unika* i sortimentet.

- *Thysells bör positionera företagets unika sortiment och tydliggöra för kunden att stora delar av sortimentet inte går att finna i andra möbelvaruhus.*

De flesta kunder har i dag en positiv uppfattning om företagets lokal. De anser att det är lätt att orientera sig och att atmosfären är trevlig. Det har även framkommit negativa aspekter angående lokalen. Till dessa hör att flera kunder anser att det är lätt att hitta till en avdelning, men väl inne på avdelningen är det rörigt och möblerna står för tätt. Även personalen anser att det är rörigt på vissa avdelningar. En modernisering av lokalerna innebär en betydande investering. Det hör inte till vår uppgift att bedöma huruvida en sådan investering är möjlig för Thysells, däremot vill vi göra ägaren och ledningen uppmärksamma på att om företaget vill lyfta fram det unika, moderna och inspirerande måste utställningarna förnyas. Genom att fräscha upp lokalen och framställa varje avdelning mer stilrent får lokalen ett lyft vilket skulle leda till att överensstämmelsen mellan identiteten och image skulle öka.

- *Thysells bör arbeta med att skapa mer inspirerande miljöer samt modernisera lokalerna.*



Service får överlag goda betyg av Thysells kunder. Kunnig och motiverad personal är viktigt för alla företag, men det gör inte Thysells unika. För att hålla god service och ha en låg personalomsättning är det viktigt att fortsätta ge personalen möjlighet till förnyelse och utveckling i sitt arbete.

- *Thysells bör tänka över om personalen i framtiden ska ges ökat utrymme att själva fatta beslut om att erbjuda kunder "det lilla extra", exempelvis rabatt till storkunder. Detta är viktigt i skapandet av lojala kunder och vi anser detta skulle gynna företaget i det långa loppet.*

Vad gäller pris kan vi konstatera en relativt god överensstämmelse mellan identitet och image. Pris är däremot inte den faktor som är mest avgörande när kunder väljer vilken möbelaffär de ska besöka. I och med detta kan pris inte ses som någon långsiktig konkurrensfördel för Thysells. Vi har i analysen kommit fram till att pris inte är avgörande för kunden, men för Thysells är det trots detta viktigt att hålla konkurrenskraftiga priser, och ett högre pris kan försvaras med högre kvalitet på en vara. Thysells har möjlighet att erbjuda konkurrensmässiga priser på grund av sitt läge i Anderslöv.

- *För Thysells är det även i framtiden viktigt att hålla konkurrensmässiga priser och förmedla budskapet att företaget har bra kvalitet till bra priser.*

### **Till VEM - Vilken är Thysells målmarknad och vilka är företagets kunder?**

Inom möbelbranschen är det viktigt att vara en stark aktör inom sitt geografiska område och att ha en given plats bland de möbelvaruhus kunderna överväger vid möbelinköp. Förutsättningarna att uppnå detta ökar då ett företag väjer en mindre målmarknad där marknadskommunikationen satsas. Resonemanget om att vara stark på en mindre målmarknad är extra viktigt för Thysells då många konkurrenter är medlemmar i rikstäckande kedjor medan Thysells är en ensam aktör.

Tillväxten i regionen Malmö-Lund-Trelleborg har en positiv utveckling. Även om möbelförsäljningen inte bara beror på befolkningsförändringen kan vi se att en kombination av utvecklingen i regionen samt tillväxten inom branschen tyder på mycket goda förutsättningar för företagandet i regionen. Utifrån det empiriska materialet är Thysells målmarknad hela Skåne och Köpenhamn. Vår kundundersökning visar att Thysells kunder främst besöker möbelaffärer inom regionen sydvästra Skåne, vilka vi därför definierar som de främsta konkurrenterna. För ett företag som Thysells, anser vi inte att det i dagsläget är rimligt att bli en stark aktör på ett så stort geografiskt område som Skåne och Köpenhamn. Det handlar om att stärka de befintliga kundernas lojalitet då det finns starka argument för att lojala kunder bidrar till att skapa ökad lönsamhet för företaget.

- *Thysells bör omdefiniera sin marknad till att innefatta närområdet sydvästra Skåne och satsa på befintliga kunder och stärka deras lojalitet.*

Thysells utger sig för att kunna erbjuda *allt till alla*, men vi har istället konstaterat att varuhuset kan erbjuda *mycket till många*. I differentieringsstrategin ingår att definiera vilken eller vilka kundgrupper varuhuset ska rikta sig mot. Konkurrensen på lågprissegmentet är otroligt stark i Skåne, och det är svårt att förena denna strategi med differentieringsstrategin.

- *Thysells bör hålla fast vid en renodlad differentieringsstrategi i framtiden, och i första hand rikta sig till medel- och höginkomsttagare samt möbelintresserade kunder, vilket innebär att de inte bör erbjuda lågprismöbler.*

## HUR? Hur kommuniceras budskapet från företaget och vad kommuniceras?

När företaget har definierat sin huvudsakliga målmarknad, sina kunder och sitt sortiment bör marknadskommunikationen utformas utifrån dessa. Det är viktigt att kommunikationen inte innehåller budskap som kan misstolkas eller är långsökta. När företaget har bestämt sig för en strategi, ska de hålla fast vid denna, låta den genomsyra samtliga delar av företaget och kommunicera detta på ett klart och tydligt sätt. I dag anser vi att Thysells saknar denna tydlighet och genom sin annonsering sprider företaget olika budskap, en blandning av exklusivitet och billighet, vilket bidrar till en underpositionering. Annonsering är för Thysells det viktigaste kommunikationsmedlet. En anledning till att annonsering är så viktig för Thysells är företagets läge som gör att de mister många spontankunder. Annonsering är vidare ett sätt att ladda varumärket och att positionera företagets attribut mot kundernas förväntningar. Det är med andra ord mycket viktigt att företaget erbjuder de produkter som kunderna utifrån annonseringen förväntar sig att finna i butiken.

- *Marknadskommunikationen bör vara tydlig och på ett klart sätt genomsyras av företagets differentieringsstrategi. Annonsering och varumärken bör betyda något konkret för kunden och säga någonting specifikt om företaget.*

Thysells i Anderslöv är det varumärke som tydligast har nått fram till kunderna, och det uppvisar en ganska bra överensstämmelse mellan företagets identitet och image. Det framkallar positiva associationer och är väl inarbetat i kundernas medvetande. Detta anser vi skapar goda förutsättningar att bygga vidare på och stärka detta varumärke. Det mervärde varumärket kan ge kunderna bör på sikt resultera i att Thysells blir ett naturligt val av möbelvaruhus.

- *Thysells bör lägga resurser på att skapa ytterligare positiva associationer till unikheten i varumärket Thysells i Anderslöv för att positionera det i kundernas medvetande, öka kundlojaliteten och maximera varumärkesstyrkan.*

Vad gäller varumärket Landsvägspris finns ett gap i överensstämmelsen mellan företagets identitet och image. Kunderna uppfattar inte Landsvägspris som kvalitet till bra pris i samma utsträckning som Thysells önskar. Många kunder gör istället kopplingar mellan Landsvägspris och billigt, och jingeln "vänliga Landsvägspriser" som används i annonseringen uppfattas även som lite tontig. Detta bidrar till en förvillad positionering av varumärket, vilket är en anledning till att företaget måste omformulera sin kommunikationsstrategi och ta bort den falska billighetsstämpeln som Landsvägspris har skapat. Att skapa en felaktig bild av företaget kan leda till att kunderna, vid kontakt med företaget, blir besvikna och att kundnöjdheten uteblir. Konsekvensen av detta kan påverka företagets lönsamhet negativt.

- *Att förmedla ett bra pris relativt kvalitén genom varumärket Landsvägspris bör tänkas igenom, då Landsvägspris förmedlar en lågkostnadsstrategi och ger Thysells en billighetsstämpel, vilket ej stämmer med verkligheten.*

Thysells har satsat mycket på varumärkena Möbelglädje och Beautiful America och vi anser att dessa bör finnas med i företagets profileringsstrategi även i framtiden. De bör däremot inte positioneras som fristående varumärken då allt för många kunder saknar associationer till dem, eller bara har en mycket vag föreställning om vad de står för. Möbelglädje och Beautiful America uppvisar en svag överensstämmelse mellan identitet och image. Varumärket Möbelglädje framkallar mestadels positiva associationer hos kunderna, även om det inte finns speciellt stor överensstämmelse mellan identitet och image. Associationerna till Beautiful America förknippas med Amerika och amerikansk livsstil, och har en lite mer

negativ klang. Det är inte troligt att Thysells har de resurser som krävs för att positionera dessa varumärken separat och placera dem i konsumenternas medvetande.

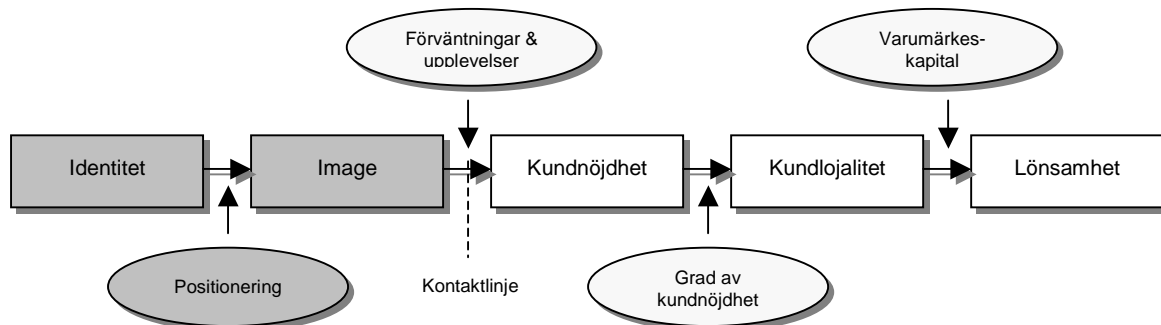
- *Möbelglädje och Beautiful America bör inte prioriteras som fristående varumärken.*

Genom att tydliggöra den profileringsstrategi som Thysells bestämmer sig för bör företaget kunna skapa en image som överensstämmer med företagets identitet. Vi anser att detta i sin tur kommer att leda till att kunderna blir mer nöjda, men även till att ett bättre rykte skapas. Ett dåligt rykte är svårare att ändra på än en dålig image då ryktet baserar sig på ett företags image över en längre tidsperiod.

- *Thysells bör tänka över de områden där det i dag saknas överensstämmelse mellan företagets identitet och image och vad man ska göra för att öka denna. Detta bör göras inom en snar framtid då företagets image lägger grunden till dess rykte, och det är lättare att förändra en image än ett rykte.*

## 6.2 Kunskapsbidrag

I uppsatsen har vi studerat begreppen identitet, image, kundnöjdhet, kundlojalitet och lönsamhet. Olika forskare har tidigare studerat samband mellan två eller tre av dessa begrepp, men vi har inte funnit någon som visat hur samtliga begrepp är kopplade till varandra. I arbetet har vi teoretiskt visat hur begreppen utgör en sammanhängande kedja, där de olika delarna påverkar varandra och gör det möjligt att gå vidare till nästa del i kedjan.



Figur 13: Utökad lönsamhetskedja

Problem med sjunkande lönsamhet för ett företag kan grunda sig i gap i överensstämmelsen mellan kedjans två första områden, det vill säga gap mellan ett företags identitet och image. För att visa hur identitet och image hänger ihop har vi konstruerat en gap-modell. I gap-modellen visar vi att identiteten består av två delar, ledningens och personalens uppfattning om företaget och att det är viktigt att identiteten har en intern överensstämmelse för att företaget ska kunna förmedla en enhetlig bild utåt. Detta resonemang innebär att det är viktigt att studera den första länken i lönsamhetskedjan för att på ett tillfredsställande sätt kunna gå vidare i kedjan och i slutändan nå ökad lönsamhet.

Genom positionering kan företaget påverka kundens bild av företaget och på så sätt föra identitet och image närmare varandra. Vi utgår från tre huvuddelar av positionering, det vill säga marknad, resurser och mental position.

Vårt resonemang, som vi applicerat på möbelvaruhuset Thysells, kan generaliseras och överföras på andra företag, inte bara inom möbelbranschen. Vi anser att modellen och vårt resonemang har relevans i företag som riktar sig mot konsumenter. De specifika imageattribut som ligger till grund för vår studie av Thysells kan kräva justeringar vid en överföring av resonemanget om identitet och image till andra branscher. Det kan bli nödvändigt att använda andra attribut än vad vi gjort för att fånga in det branschspecifika för det företag studien avser. Detta är inget som påverkar resterande delar av kedjan utan görs i syfte att mäta ett företags eller en organisations identitet och image på ett tillfredsställande sätt.

Då vi praktiskt endast har undersökt den första länken i kedjan, anser vi att det skulle vara intressant att undersöka de resterande delarna av kedjan. Detta kan först göras efter att gap som identifierats i första länken åtgärdats. Det skulle även vara intressant att applicera vår modell på företag i andra branscher, förslagsvis genom att undersöka ett företag vid två skilda tillfällen.

# Källförteckning

## Publicerade källor

**Aaker, D.A.**, (1991), *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York

**Aaker, D.A.**, (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York

**Apéria, T.**, (2001), *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen*. Företagsekonomiska institutionen Stockholms universitet

**Andreassen, T.W. & Lindestad, B.**, (1998), "Customer loyalty and complex services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 9, No 1

**Barney, J.B.**, (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol 17

**Bloemer, J & de Ruyter, K.**, (1998), "On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty", *European Journal of Marketing*, Vol 32, No 5/6

**Chen, C-H. A.**, (2001), "Using Free Association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity", *The Journal of Product & Brand Management*, Vol 10, No 7

**Darling, J.R.**, (2001), "Successful competitive positioning: the key for entry into the European consumer market", *European Business Review*, Vol 13, No 4

**Fornell, C.**, (1992), "A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience", *Journal of Marketing*, Vol 56, No 1

**Gotsi, M. & Wilson, A.M.**, (2001a), "Corporate reputation management: living the brand", *Management Decision*, Vol 39, No 2

**Gotsi, M. & Wilson, A.M.**, (2001b), "Corporate Reputation: seeking a definition", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol 6, No 1

**Grant, R.M.**, (1998), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Inc.

**Gregory, J.R. & Wiechmann, J.G.**, (2000), "Marketing Corporate Image: The Company as your number one product", *Journal of Consumer Marketing*, Vol 17, No 5

**Hallowell, R.**, (1996), "The relationship of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study", *International Journal of Industry Management*, Vol 7, No 4

**Harris, F. & de Chernatony, L.**, (2001), "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, Vol 35, No 3/4

**Hatch, M.J. & Schultz, M.**, (1997), "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, Vol 31, No 5

**INPUT**, No 1/02, Företagstidning, Öhrlings PriceWaterhouseCooper

**Kandampully, J. & Suhartanto, D.**, (2000), "Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 12, No 6

**Kapferer, J-N.**, (1997), *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining brand Equity Long term*, British Library

**Kumar, V., Aaker, D.A. & Day, G.S.**, (1999), *Essentials of Marketing Research*, John Wiley & Sons, INC

**Körner, S. & Wahlgren, L.**, (1996), *Praktisk Statistik*, Studentlitteratur, Lund

**Körner, S. & Wahlgren, L.**, (2000), *Statistisk Dataanalys*, Studentlitteratur, Lund

**Levitt, T.**, (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, Vol 36, No 4

**Lundén, B. & Ohlsson, G.**, (2001), *Bokslutsanalys, att utnyttja bokslut och årsredovisningar som informationskälla*, Björn Lundén information AB, Näsviken

**Meenaghan, T.**, (1995), "The role of advertising in brand image development", *Journal of Product & Brand Management*, 1995, Vol 4, No 4

**Melin, F.**, (1999), *Varumärkesstrategi, Om konsten att utveckla starka varumärken*, Författarna & Liber AB.

**Nationalencyklopedin**, (1994), Bokförlaget Bra Böcker, Höganäs

**Nguyen, N. & LeBlanc, G.**, (2001), "Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions", *The International Journal of Education Management*, Vol 15, No 6.

**Orvesto Konsument**, (2001), Statistik presenterat för Thysells av Sydsvenska Dagbladet

**Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L.**, (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol 49

**Patel, R. & Tabelius, U.**, (1987), *Grundbok i forskningsmetodik – Kvalitativ och kvantitativ*, Studentlitteratur, Lund

**Porter, M.**, (1980), *Konkurrensstrategier*, ISL Förlag

**Ries, A. & Trout, J.**, (1985) *Positionering, kampen om ditt medvetande*, Studentlitteratur

**Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, C.**, (1994), "Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 5, No 5

**Stuart, H.**, (1999), "Towards a definitive model of the corporate identity management process", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol 4, No 4

**Svenska Akademiens ordlista** över svenska språket, (1997), Nordstedts Förlag, Stockholm

**Söderlund, M.**, (1998), "Customer Satisfaction and its consequences on Customer Behaviour revisited", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 9, No 2

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

**Uggla, H.**, (2001), *Organisation av varumärken – för kapitalisering och affärsutveckling*, Liber AB, Malmö

**Urde, M.**, (1997), *Märkesorientering*, Lund University Press

**Westcott Alessandri, S.**, (2001), "Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol 6, No 4

**Wood, L.**, (2000), "Brands and Brand Equity: definition and management", *Management Decision*, Vol 38, No 9

## **Elektroniska källor**

Thysells hemsida [www.thysells.com](http://www.thysells.com), den 23 mars 2002 och den 25 april 2002.

## **Övriga källor**

Hallgren, Örjan, branschexpert möbelbranschen. Telefonintervju den 6 maj 2002.

Påhlsson, Hans-Emil, styrelseordförande på Thysells. Personlig intervju den 14 mars 2002 och den 24 april 2002.

Ramsby, Anna, säljare på Thysells. Personlig intervju den 29 april 2002.

Söderlund, Sara, säljare på Thysells. Personlig intervju den 29 april 2002.

Strömberg, Anders, vd för Sveriges möbelhandlare. E-post intervju den 8 maj 2002.

Tengqvist, Christel, säljare på Thysells. Personlig intervju den 29 april 2002.

Thysell, Roland, vd och ägare Thysells. Personlig intervju den 1 mars 2002 och den 23 april 2002.

## **Bilaga 1**

### **Intervjuguide Örjan Hallgren och Anders Strömberg**

1. Hur har möbelbranschen utvecklats över tiden fram till idag?
2. Har Du en uppfattning om framtidsutvecklingen i branschen?
3. Vilka är de stora möbelaktörerna i Skåne, och hur stora marknadsandelar har de?
4. Vilken typ av möbelföretag går bra idag? Vilket är framgångskonceptet?
5. Vilka hot och möjligheter finns inom branschen?
6. Känner Du till möbelvaruhuset Thysells? Om ja, hur skulle Du beskriva Thysells? Vilka starka respektive svaga sidor anser Du att Thysells har?
7. Vilka anser Du vara Thysells direkta konkurrenter? Varför?
8. Vilken anser Du vara största risken med att vara fristående möbelvaruhus?
9. Vilka lönsamhetsmått/nyckeltal används inom möbelbranschen som jämförelsetal?
10. Finns det statistik över hur många nya möbelvaruhus som öppnats resp. gått i konkurs de senaste 5 åren?



## Bilaga 2

### Intervjuguide Hans-Emil Pålsson

1. Hur ser ditt engagemang i Thysells ut? Vilka ansvarsområden har du?
2. Det sägs att det är bra med en styrelse med externa ledamöter på grund av att de tillför ny energi. På vilket sätt gör ni det?
3. Vad fokuserar styrelsen i Thysells på?

#### Resurser

4. Vad gör Thysells bättre än andra möbelvaruhus (starka sidor)? Vad gör ni för att framhäva de starka sidorna?
5. Vad gör Thysells sämre än andra möbelvaruhus (svaga sidor)? Vad gör ni för att överbygga de svaga sidorna?
6. Personalen är en viktig länk mellan företaget och kunderna. Hur arbetar ni för att förankra företagets visioner hos personalen?

#### Lönsamhet

7. Vad tror du Thysells sjunkande resultat grundar sig på?
8. Vet du var Thysells är på väg? Vilken är ambitionen?

## Bilaga 3

### Intervjuguide Roland Thysell och säljare på Thysells

#### Resurser

- 1 Vad gör Thysells bättre än andra möbelvaruhus (starka sidor)? Vad gör ni för att framhäva de starka sidorna?
- 2 Vad gör Thysells sämre än andra möbelvaruhus (svaga sidor)? Vad gör ni för att överbygga de svaga sidorna?
- 3 Personalen är en viktig länk mellan företaget och kunderna. Hur arbetar ni för att förankra företagets visioner hos personalen?

#### Lönsamhet (Frågor endast ställda till Roland Thysell)

- 4 Vad tror du ert sjunkande resultat grundar sig på?
- 5 Vet du vart Thysells är på väg? Vilken är ambitionen?

#### Konkurrenter

- 6 Vilka är Thysells direkta konkurrenter? Varför?

#### Identitet

Hur vill ni att kunderna ska uppfatta:

- 7 Thysells i Anderslöv?
- 8 Landsvägspris?
- 9 Möbelglädje?
- 10 Beautiful America?
- 11 Vad gör ni för att kunderna ska uppfatta er på det sättet?

#### Lokal

- 12 Hur vill ni att lokalen ska uppfattas?
- 13 Vad är tanken bakom galleriseringen?

#### Pris

- 14 Hur vill ni att Thysells ska uppfattas prismsässigt?
- 15 Vilken inkomstgrupp riktar ni er mot?

#### Sortiment

- 16 Hur vill ni att Thysells sortiment ska uppfattas?
- 17 Vilken typ av sortiment satsar ni på?

#### Service

- 18 Hur vill ni att personalen ska uppfattas?
- 19 Vad gör ni för att den ska uppfattas på det sättet?

#### Annonsering

- 20 Hur vill ni att era annonser ska uppfattas?
- 21 Vad gör ni för att annons och verklighet ska stämma överens?

#### Helhetsintryck

- 22 Finns det något som ni själva anser att ni kan bli bättre på? Vad i så fall?
- 23 Vad ska ni göra för att bli bättre på detta?