



Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomihögskolan vid  
Lunds Universitet

# **IKEAs etablering i Ryssland ur ett nätverksperspektiv**

Magisteruppsats augusti 2002

**Handledare:**

Lars Carlman  
Ulf Elg

**Författare:**

Linn Ahlquist  
Johan Sandberg  
Anne-Marie Svensson

## Förord

Den gängse bilden som ges av Ryssland idag i svensk media är kyla, fattigdom, och en otrolig byråkrati. Det är många internationella företag som har misslyckats eller har väldiga problem med att etablera sig i landet och därför var det väldigt intressant och givande för oss att studera ett framgångsrikt svenskt företag som etablerat sig på denna ”omöjliga” marknad.

Vi vill med detta förord tacka alla de personer som gjort det möjligt för oss att genomföra denna uppsats.

Först och främst vill vi tacka Ulf Elg för vår resa till Moskva som möjliggjorde denna uppsats, och som var mycket intressant och givande.

Vi vill också tacka vårt fallföretag, IKEA, för deras trevliga bemötande och för att de tog sig tid för våra intervjuer. Vi vill särskilt tacka våra respondenter:

- Johannes Stenberg
- Peter Pärtma
- Inge Juliusson
- Evgeny Osipenko
- Leif Borgström
- Ingvar Olsson

Ett extra tack riktar vi till Natalia Altyanova som hjälpte oss att organisera intervjuerna.

Sedan vill vi tacka våra handledare Ulf Elg och Lars Carlman för deras hjälp med uppsatsen.

Lund, 20 augusti 2002

Linn Ahlquist

Johan Sandberg

Anne-Marie Svensson

## Sammanfattning

- Titel:** IKEAs etablering i Ryssland ur ett nätverksperspektiv
- Seminariedatum:** 28 augusti, 2002
- Kurs:** Magisterseminarium marknadsföring FEK 591, 10 poäng, magisteruppsats
- Författare:** Linn Ahlquist  
Johan Sandberg  
Anne-Marie Svensson
- Handledare:** Lars Carlman  
Ulf Elg
- Företag:** IKEA
- Nyckelord:** Marknadsetablering, nätverk, utvecklingsekonomier, Ryssland, matchning
- Syfte:** Syftet med studien är att analysera IKEAs etableringsprocess i Ryssland ur ett nätverksperspektiv, för att undersöka hur IKEA har byggt upp/skapat sitt nätverk i Ryssland. Avsikten är främst att studien ska kunna vara till stöd för andra företag som planerar att etablera sig i Ryssland.
- Metod:** Vi har gjort en fallstudie av IKEAs etablering i Ryssland med utgångspunkt från nätverksteorin för att visa hur IKEA har byggt relationer och skapat sitt nätverk vid etableringen. Främsta analysverktyget är Ghauri och Holstius nätverksmodell för etablering i utvecklingsekonomier. Analysen bygger främst på information hämtad från intervjuer gjorda på IKEA i Moskva.
- Slutsatser:** Den ryska marknaden rymmer en stor potential på lång sikt för västerländska företag. En etablering i Ryssland är till viss del behäftad med andra typer av problem än de som är brukliga vid etablering i västerländska länder, men problemen är inte större än vid etablering i andra länder.
- IKEA behövde många olika sorters resurser under etableringsprocessen i Ryssland och för att få kontroll över dessa har IKEA vidtagit en mängd åtgärder. Aktiviteterna genomfördes nästan uteslutande på mikronivå i samtliga etableringsfaser och matchning av flera slag identifierades. Undersökningen har visat att ett väluppbyggt kontaktnät, det vill säga att ha de rätta kontakterna och att ha goda personliga relationer till dessa är något av det allra viktigaste vid etablering i Ryssland.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>6</b>
1.1	Bakgrund.....	6
1.2	Introduktion till nätverk.....	6
1.3	Modell för marknadsetablering i utvecklingsekonomier .....	7
1.4	Problemdiskussion.....	7
1.5	Syfte.....	8
1.6	Avgränsning.....	8
1.7	Uppsatsens disposition.....	9
<b>2</b>	<b>Metod.....</b>	<b>10</b>
2.1	Ämnesval .....	10
2.2	Övergripande angreppssätt .....	10
2.3	Val av metod.....	11
2.4	Praktiskt angreppssätt .....	12
2.4.1	<i>Metod för insamling av sekundärdata .....</i>	<i>12</i>
2.4.2	<i>Metod för insamling av primärdata.....</i>	<i>12</i>
2.4.3	<i>Val av studieobjekt/fallföretag.....</i>	<i>13</i>
2.4.4	<i>Val av teori.....</i>	<i>13</i>
2.4.5	<i>Val av intervjupersoner .....</i>	<i>13</i>
2.5	Validitet, reliabilitet och källkritik.....	15
2.5.1	<i>Validitet och reliabilitet.....</i>	<i>15</i>
2.5.2	<i>Källkritik.....</i>	<i>15</i>
<b>3</b>	<b>Litteraturstudie .....</b>	<b>17</b>
3.1	Allmän nätverksteori.....	17
3.1.1	<i>Nätverket och dess beståndsdelar.....</i>	<i>17</i>
3.1.2	<i>Aktörer, resurser och aktiviteter.....</i>	<i>19</i>
3.1.3	<i>Klassificering av ett nätverk .....</i>	<i>20</i>
3.1.4	<i>Relationerna i ett nätverk.....</i>	<i>21</i>
3.1.5	<i>Att beskriva och analysera ett nätverk.....</i>	<i>22</i>
3.1.6	<i>Position i ett nätverk.....</i>	<i>23</i>
3.1.7	<i>Skapa/bygga upp en position .....</i>	<i>24</i>
3.1.8	<i>Nätverksstrategier.....</i>	<i>24</i>
3.2	Internationalisering ur nätverksperspektiv.....	25
3.2.1	<i>Etableringsformer.....</i>	<i>25</i>
3.2.2	<i>Internationalisering enligt nätverksmodellen.....</i>	<i>26</i>
3.2.3	<i>Modell för internationalisering .....</i>	<i>27</i>
3.2.4	<i>Nätverksmodell för etablering i utvecklingsekonomier .....</i>	<i>29</i>
<b>4</b>	<b>Om Ryssland.....</b>	<b>32</b>
4.1	Introduktion .....	32
4.2	Ekonomi.....	32
4.3	Politik och juridik .....	36
4.4	Detaljhandel i Ryssland .....	38
4.5	Rysk möbelindustri .....	39
<b>5</b>	<b>IKEA.....</b>	<b>41</b>
5.1	IKEAs historia .....	41
5.2	IKEA i Ryssland .....	42
5.3	Verksamheten .....	42
5.3.1	<i>Affärsidé.....</i>	<i>42</i>

5.3.2	<i>Affärskonceptet</i> .....	43
5.3.3	<i>IKEA-kulturen</i> .....	43
5.3.4	<i>IKEAs organisation</i> .....	44
5.3.5	<i>IKEA Trading och IKEAs leverantörer</i> .....	45
5.3.6	<i>Distribution</i> .....	47
<b>6</b>	<b>Empiri</b> .....	<b>48</b>
6.1	Fasindelning.....	48
6.2	Beskrivning av IKEAs etableringsprocess .....	50
6.2.1	<i>Sökfase 1 (? – 1992)</i> .....	50
6.2.2	<i>Projektfase 1 (1992-1993)</i> .....	50
6.2.3	<i>Sökfase 2 (?- 1997)</i> .....	51
6.2.4	<i>Projektfase 2 (1997 – 2000)</i> .....	51
6.2.5	<i>Fase 3 – Etableringsfasen (2000 - ?)</i> .....	56
6.3	Miljöfaktorer .....	60
6.3.1	<i>Kulturell miljö</i> .....	60
6.3.2	<i>Politisk miljö</i> .....	61
6.3.3	<i>Legal miljö</i> .....	62
6.3.4	<i>Ekonomisk miljö</i> .....	62
<b>7</b>	<b>Analys</b> .....	<b>64</b>
7.1	Analys av faser.....	64
7.2	Analys av miljöfaktorerna.....	70
7.2.1	<i>Kulturell miljö</i> .....	70
7.2.2	<i>Politisk miljö</i> .....	70
7.2.3	<i>Legal miljö</i> .....	71
7.2.4	<i>Ekonomisk miljö</i> .....	71
<b>8</b>	<b>Sammanfattning och slutsatser</b> .....	<b>72</b>
	<b>Källförteckning</b> .....	<b>74</b>
	Publicerat material .....	74
	Företagsmaterial.....	76
	Övrigt tryckt material.....	76
	Muntliga källor .....	76
	Elektroniska källor .....	76
	<b>Bilagor</b> .....	<b>77</b>
	Bilaga 1: Intervjuunderlag till intervju med Johannes Stenberg (IKEA), 2002-04-24.....	77
	Bilaga 2: Intervjuguide intervjuer IKEA Moskva, 020521-020522 .....	79
	Bilaga 3: Presentation av intervjupersoner .....	81

## Figurförteckning

Figur 1: IKEAs nätverk.....	14
Figur 2: En bild av ett nätverk .....	17
Figur 3: Fem typer av nätverkskopplingar.....	18
Figur 4: Nätverksmodell .....	19
Figur 5: Internationalisering med nätverksmodellen .....	28
Figur 6: Rollen av matchning och nätverk vid utlandsetablering .....	30
Figur 7: Matchning i internationell affärsverksamhet .....	31
Figur 8: Effekten av statens utgång ur relationerna .....	33
Figur 9: IKEAs organisation.....	44
Figur 10: Viktiga datum för IKEA-Ryssland.....	49
Figur 11: Struktur för vår analys.....	64

# 1 Inledning

---

*I detta kapitel ges läsaren en introduktion till ämnet för vår uppsats genom en bakgrundsbeskrivning och en problemdiskussion. Detta leder fram till syftet med uppsatsen och dess avgränsningar. Vi introducerar också ett antal grundläggande begrepp för vår uppsats. Kapitlet avslutas med en översikt av uppsatsens fortsatta disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Företag söker sig ständigt till nya marknader för att få en ökad tillväxt och högre lönsamhet. Några anledningar till detta kan vara att hemmamarknaden har stagnerat, att företaget vill expandera, uppnå skalfördelar och kostnadseffektivitet, eller att komma åt visst råmaterial eller teknologi som finns i något annat land.

Ryssland är en stor potentiell marknad för exempelvis många västerländska företag. Det är ett stort land med cirka 150 miljoner invånare, och den ryska marknaden är relativt oexploaterad. Detta har sin grund i att den ryska marknaden tidigare har varit mer eller mindre stängd och otillgänglig för utländska företagare. Ryssland har numer utvecklats till ett alltmer öppet och stabilt land, och att etablera sig där anses därför inte lika riskfyllt. Landets ekonomi har förbättrats betydligt på senare år, och detta har medfört att Rysslands befolkning har allt starkare köpkraft. Lagstiftningen har också reformerats på många områden, vilket har lett till ett förbättrat affärsklimat för företag i landet.

Dessa förändringar till trots är det dock fortfarande inte helt problemfritt att etablera sig i Ryssland, varken för inhemska eller utländska företag. Infrastruktur, regelverk, byråkrati, kultur med mera medför fortfarande svårigheter som måste överkommas, men somliga menar att den ryska marknaden är alldeles för stor för att kunna ignoreras<sup>1</sup>.

Varje enskilt företag har viktiga relationer till andra företag, framåt till kunder, bakåt till leverantörer och åt sidan till företag som producerar kompletterande eller konkurrerande produkter. Varje företag ingår i ett nät av företag och dessa nät är i sin tur sammankopplade och beroende av varandra.<sup>2</sup> För att förstå ett företags situation och skaffa sig bra beslutsunderlag räcker det därför inte med att utgå från företagets interna resurser, utan utgångspunkten måste vara de relationer företaget har till omkringliggande enheter.<sup>3</sup>

## 1.2 Introduktion till nätverk

För att kunna analysera ett företag ur ett nätverksperspektiv är det viktigt att först klart definiera vad ett nätverk är. Det finns två viktiga definitioner av nätverk<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Alon & Banai 2000

<sup>2</sup> Hammarkvist et al. 1982, s 21

<sup>3</sup> Hammarkvist et al. 1982, s 22

<sup>4</sup> Axelsson 1996, s 226

Den första definitionen av nätverk är:

*”Det totala mönster av relationer inom en grupp av organisationer som agerar för att uppnå gemensamma mål”.*

Den andra definitionen är:

*”Nätverk är grupper av två eller fler sammankopplade relationer”.*

I den första definitionen betonas gemensamma mål och komplementära resurser. Betoningen i den andra ligger snarare på aktiviteter och utbytesrelationer, och det är denna definition vi använder oss av.

Var man ska dra gränsen för vad som ingår i nätverket och vad som ligger utanför måste bestämmas från fall till fall. Vilken gränsdragning som är lämplig beror på vad syftet med analysen är.<sup>5</sup>

När man betraktar ett företag ur ett nätverksperspektiv, det vill säga i relation till andra företag, blir växelspelen mellan inre egenskaper och yttre relationer centralt. Det är viktigt att det finns en balans mellan företagets egna egenskaper, och vad som finns tillgå externt samt efterfrågas av marknaden. Exempel på inre egenskaper i ett företag är personalens kunskap och företagets organisation.<sup>6</sup> Exempel på yttre relationer är kundrelationer och myndighetsrelationer. Nätverksteorin förklaras mer ingående i teoriavsnittet i kapitel 3.

### **1.3 Modell för marknadsetablering i utvecklingsekonomier**

Det finns många modeller för att beskriva nätverk av olika slag. Generellt innehåller alla dessa begrepp aktörer, aktiviteter och resurser, där aktörerna är de parter som ingår i nätverket, resurser är fysiska eller immateriella tillgångar som kontrolleras av aktörerna. Aktörerna utför aktiviteter som leder till att resurser används, utbyts eller på annat sätt förändras.

I vårt arbete har vi valt att använda en nätverksmodell, framtagna av Ghauri och Holstius<sup>7</sup>, som även tar upp faktorer som påverkar nätverket vid etablering i utvecklingsekonomier, såsom de olika faserna i etableringen och miljöfaktorer.

Ghauri och Holstius modell är idag den dominerande modellen för att beskriva detta, vilket gör att vi bygger stora delar av denna uppsats på deras modell. Modellen förklaras mer ingående i teoriavsnittet.

### **1.4 Problemdiskussion**

IKEA är ett stort multinationellt företag som säljer möbler och heminredningsartiklar, och hade år 2001 en omsättning på 10,4 miljarder Euro (99,2 miljarder kronor). IKEA har för

---

<sup>5</sup> Axelsson 1996, s 227

<sup>6</sup> Hammarkvist et al. 1982, s 28

<sup>7</sup> Ghauri & Holstius 1996



närvarande 148 varuhus i 22 länder, och besöks årligen av runt 260 miljoner människor.<sup>8</sup> Det finns ytterligare 20 varuhus i 13 länder som ägs och drivs av franchisetagare<sup>9</sup>.

IKEA har valt att etablera sig i Ryssland, och har efter ett par försök lyckats framgångsrikt. IKEA är ett av de första stora internationella detaljhandelsföretagen som gett sig in på den ryska marknaden. Detaljhandelsföretag kan inte följa en stegvis internationalisering<sup>10</sup>. För dessa krävs en fysisk närvaro i form av butiker eller varuhus, vilket innebär att det är en lång process som involverar många aktörer, innan en etablering är fullbordad. För etablering krävs det att man bygger upp nya nätverk på den nya marknaden. Hur såg detta nätverksbyggande ut vid IKEAs etablering i Ryssland? Vilka resurser behövde IKEA under de olika etableringsfaserna och vilka var de aktörer som hade dessa resurser? Vilka aktiviteter genomförde IKEA för att få kontakt med aktörerna och få tillgång till resurserna? Dessa är några av de frågor vi ställer oss.

För andra företag som vill etablera sig i Ryssland kan det vara intressant att veta vilka resursbehov IKEA hade och vilka aktörer som kontrollerade dessa, samt hur IKEA gick tillväga för att få tillgång till dem. Med hjälp av denna kunskap om IKEAs erfarenheter kan etableringsprocessen underlättas för dessa företag. IKEA är ett unikt och framgångsrikt företag med stor erfarenhet av utlandsetableringar, och är därför ett intressant studieobjekt.

Det finns flera olika sätt att beskriva och analysera relationer. Nätverksteorin har sedan länge använts med framgång i den industriella marknadsföringen, men har inte i någon större utsträckning applicerats på detaljhandelsföretag. Med tanke på vikten av relationer och nätverk för detaljhandelsföretag är det därför intressant att undersöka ett företag ur det perspektivet.

### 1.5 Syfte

Syftet med studien är att analysera IKEAs etableringsprocess i Ryssland ur ett nätverksperspektiv, för att undersöka hur IKEA har byggt upp/skapat sitt nätverk i Ryssland. Avsikten är främst att studien ska kunna vara till stöd för andra företag som planerar att etablera sig i Ryssland.

### 1.6 Avgränsning

Vi kommer att fokusera på att identifiera och analysera resurser, aktörer och aktiviteter i de olika etableringsfaserna vid IKEAs marknadsetablering i Ryssland. Vi kommer även behandla hur olika miljöfaktorer har påverkat etableringen. Vi har däremot ej för avsikt att explicit analysera IKEAs position, strategi och matchning, även om detta givetvis mer implicit också kommer att beröras i analysen. Vi har heller inte för avsikt att beskriva olika etableringsformer, då vi utgår från att läsaren redan har gedigen kunskap på detta område. Gällande teoridelarna avgränsar vi oss till att behandla den teori som är aktuell för eller kan kopplas till nätverksmodellen av Ghauri och Holstius.

---

<sup>8</sup> [www.ikea.se](http://www.ikea.se)

<sup>9</sup> Informationsmaterial, "General information about IKEA"

<sup>10</sup> Pellegrini 1994, s 121

## 1.7 Uppsatsens disposition

### **Kapitel 1 Inledning**

I detta kapitel ges läsaren en introduktion till ämnet för vår uppsats genom en bakgrundsbeskrivning och en problemdiskussion. Detta leder fram till syftet med uppsatsen och dess avgränsningar. Vi introducerar också ett antal grundläggande begrepp för vår uppsats. Kapitlet avslutas med en översikt av uppsatsens fortsatta disposition.

### **Kapitel 2 Metod**

Med denna metodbeskrivning vill vi skapa en förståelse för vårt arbete och redovisa det sätt på vilket vi har valt att angripa ämnet. Vi vill med metodavsnittet göra det möjligt för läsaren att på egen hand kunna bedöma tillförlitligheten i våra resultat. Dessutom ska läsaren kunna bilda sig en egen uppfattning om rimligheten i de tolkningar som gjorts.

### **Kapitel 3 Litteraturstudie**

I detta kapitel presenterar vi för vårt syfte relevant litteratur. Litteraturstudien är indelad i två huvuddelar i vilken den första handlar om allmän nätverksteori och den andra handlar om internationalisering ur nätverksperspektiv. Teoriavsnittet utmynnar i en nätverksmodell som har en central roll i uppsatsen och som utgör utgångspunkten för vår analys.

### **Kapitel 4 Om Ryssland**

I detta kapitel gör vi en kort beskrivning av Rysslands ekonomiska, politiska och juridiska situation. Vidare beskrivs detaljhandeln och möbelindustrin i landet. Meningen med detta kapitel är att ge läsaren en förståelse för och inblick i den marknad som IKEA valt att etablera sig på. Grundläggande kunskap om landet och marknaden anser vi är nödvändig för att få en helhetsbild och en förståelse för vad som kan ligga till grund för IKEAs handlingar och beslut.

### **Kapitel 5 IKEA**

I detta kapitel presenteras vårt fallföretag IKEA. Först ges en allmän beskrivning av företaget, dess verksamhet och organisation och därefter beskriver vi verksamheten i IKEA-Ryssland.

### **Kapitel 6 Empiri**

I detta kapitel presenteras IKEAs etablering i Ryssland med utgångspunkt från vårt empiriska material som främst inhämtats genom intervjuer på IKEA.

### **Kapitel 7 Analys**

I detta kapitel gör vi en analys av det empiriska material som presenterats tidigare i kapitel sex. Som analysverktyg används den teori som presenterades i litteraturstudien i kapitel tre. Utgångspunkt för analysen är Ghauri och Holstius nätverksmodell för etablering i utvecklingssekonomier.

### **Kapitel 8 Slutsatser**

I detta kapitel presenteras en sammanfattning av den genomförda analysen i kapitel sju, samt slutsatser vi kunnat dra utifrån analysen. Vi framhäver och påvisar särskilt viktiga erfarenheter och lärdomar från IKEAs etablering i Ryssland och för en diskussion om generaliserbarheten av dessa för andra detaljhandelsföretag.

## 2 Metod

---

*Med denna metodbeskrivning vill vi skapa en förståelse för vårt arbete och redovisa det sätt på vilket vi har valt att angripa ämnet. Vi vill med metodavsnittet göra det möjligt för läsaren att på egen hand kunna bedöma tillförlitligheten i våra resultat. Dessutom ska läsaren kunna bilda sig en egen uppfattning om rimligheten i de tolkningar som gjorts.*

---

### 2.1 Ämnesval

Internationalisering är ett stort område inom marknadsföringen, och det har skrivits många böcker, avhandlingar och artiklar i ämnet. Vi insåg ganska snart att vi behövde en ny synvinkel på problematiken. Olika etableringsstrategier, såsom stegvis etablering enligt Uppsalamodellen, samt Uppsalamodellens relevans, var exempel på ämnen som verkade grundligt studerade och relativt uttömda redan. Vi valde att angripa internationaliseringsproblemet utifrån ett nätverksperspektiv efter en diskussion med en av våra handledare. Vi har undersökt tidigare forskning på detta område, men funnit att någon liknande undersökning av IKEAs etablering i Ryssland inte gjorts tidigare. Det finns skrivet material om IKEAs etableringar, men dock inte sett ur ett nätverksperspektiv.

Valet av Ryssland beror dels på att det i författargruppen finns ett intresse för landet och dels för att det är en stor marknad med enorm potential, men som många företagare fortfarande känner som en alltför riskfylld marknad att ge sig in på. Det är allmänt känt att det gamla Sovjetunionen var en stor byråkrati. För att klara av systemet var man många gånger tvungen att förlita sig på kontakter, sitt nätverk. Detta är ett system som till viss del lever kvar även efter Sovjetunionens fall, både i samhället i stort och i affärskretsar, vilket gör användningen av nätverksteori högst relevant.

### 2.2 Övergripande angreppssätt

Vi inledde uppsatsarbetet med en inventering av det område vi valt att beröra. Området innefattar marknadsföring, nätverksteori, internationalisering och den ryska marknaden. För att kunna utforma en, för både oss och andra, intressant och meningsfull problematisering var det nödvändigt att först göra en omfattande skrivbordsstudie av den litteratur som berör ämnet.

Från början var vår ambition att analysera flera företags etablering i Ryssland för att kunna göra mer generaliserbara antaganden och slutsatser, men vi valde sedan att i stället koncentrera oss på ett företags etablering, för att verkligen kunna undersöka denna på djupet. För att få en så korrekt bild som möjligt av hur processen har gått till ansåg vi att en fallstudie var nödvändig. Efter en inledande intervju med Johannes Stenberg, som var IKEA-Rysslands marknadsföringschef fram till februari 2002, fick vi en överblick av IKEAs etableringsprocess i Ryssland. Den information vi fick var av generell karaktär och för att kunna göra en djupare fallstudie av IKEA gjorde vi en studieresa till Moskva med syfte att genomföra vidare

intervjuer om IKEAs nätverksbyggande under etableringsprocessen. Vi studerade där etableringsprocessen relativt förutsättningslöst.

## 2.3 Val av metod

Det finns många olika metoder att undersöka ett problem på. Ett metodologiskt angreppssätt kan beskrivas som en plan för att samla in, organisera och integrera information eller data och som resulterar i forskningsresultat.

Vi har använt oss av ett kvalitativt arbetssätt för att undersöka etableringsprocessen på ett systematiskt och vetenskapligt sätt. Vi fann att en fallstudie var det bästa sättet att studera IKEAs etableringsprocess i Ryssland. Då det slutresultat vi eftersträvar är att nå insikt, göra upptäckter och tolkningar, snarare än hypotesprövning, ansåg vi att en kvalitativ fallstudie var bästa metodvalet. Resultaten av fallstudien har sammanställts i ljuset av vår teoretiska studie.

En fallstudie är en undersökning av en specifik företeelse såsom ett program, en händelse, en person, ett skeende, en institution eller en social grupp<sup>11</sup>. Fallstudier är att föredra då man ska undersöka aktuella eller nutida skeenden men då det inte går att manipulera relevanta variabler<sup>12</sup>. Fallstudiens unika styrka är dess förmåga att hantera många olika typer av empiriskt material (dokument, artefakter, intervjuer och observationer)<sup>13</sup>.

En fallstudie kan beskrivas genom dess speciella egenskaper. Fyra följande grundläggande egenskaper är utmärkande för kvalitativt inriktade fallstudier; de är partikularistiska, deskriptiva, heuristiska och induktiva<sup>14</sup>.

Att en fallstudie är *partikularistisk* innebär att den fokuserar på en viss situation, händelse, företeelse eller person<sup>15</sup>. Själva fallet är viktigt eftersom det åskådliggör något som är viktigt för företeelsen i fråga och vad den kan innebära. Då vi fokuserar på en företeelse, nämligen IKEAs etablering i Ryssland, är en fallstudie således lämplig ur denna synvinkel.

Att slutprodukten i en fallundersökning är *deskriptiv* innebär att beskrivningen av den företeelse man studerat är omfattande och leder till en fullständig beskrivning av den händelse eller enhet som studeras<sup>16</sup>. Att en fallstudie är *heuristisk* innebär att den kan förbättra läsarens förståelse av den företeelse som studeras<sup>17</sup>. Den kan skapa nya innebörder, vidga läsarens erfarenhet och bekräfta det man redan visste eller trodde sig veta. Insikter om hur saker och ting blivit som de är utgör också något man kan förvänta sig utifrån fallstudier<sup>18</sup>. Vi kommer ingående beskriva IKEAs etableringsprocess, och har förhoppningen att studien skall vara givande för läsaren. Att en fallstudie är *induktiv* betyder att den till största delen grundar sig på induktiva resonemang. I slutet av vår uppsats kommer vi föra en diskussion om generaliserbarheten hos de resultat vi fått fram.

---

<sup>11</sup> Merriam 1994, s 23-24

<sup>12</sup> Ibid, s 23

<sup>13</sup> Ibid, s 23

<sup>14</sup> Ibid, s 25

<sup>15</sup> Ibid, s 25

<sup>16</sup> Ibid, s 26

<sup>17</sup> Ibid, s 27

<sup>18</sup> Ibid, s 27

## 2.4 Praktiskt angreppssätt

### 2.4.1 Metod för insamling av sekundärdata

Sekundärdata är data som samlats in tidigare av någon annan för ett annat ändamål än för den aktuella studien. Sekundärdatan i vår uppsats består av facklitteratur, kurslitteratur, tidskrifter, tidsningsartiklar, uppsatser, tryckt material från vårt fallföretag och information från Internet.

Vi sökte material på Ekonomiska biblioteket, universitetsbiblioteken och stadsbiblioteken i Lund och Malmö. Vi använde oss även av databaser såsom Libris, Lovisa och Artikelsök. Vi har dessutom inhämtat information och material från Internet. Vi har även fått förslag på relevant litteratur från våra handledare och av de vi har intervjuat. Av naturliga skäl minskade vårt sökande efter litteratur när vi upptäckte att författarna började hänvisa varandra och referenserna redan var bekanta för oss.

### 2.4.2 Metod för insamling av primärdata

Primärdata är data insamlat specifikt för den aktuella undersökningen ifråga. Kvalitativa fallstudier bygger i stor utsträckning på kvalitativ information som hämtats från exempelvis intervjuer, observationer och dokument<sup>19</sup>. Våra primärdata kommer från de intervjuer vi gjort och de dokument vi fått från vårt fallföretag.

Det vanligaste sättet att avgöra vilken typ av intervju man ska använda är att ta ställning till vilken grad av struktur man vill ha. Vid kvalitativa fallstudier är vanligtvis intervjuerna öppnare och mindre strukturerade. Istället för att tvinga respondenterna att anamma forskarens kategorisering av världen vill man snarare komma åt intervjupersonernas sätt att se på saker och ting.<sup>20</sup> Då syftet med intervjuerna var att studera etableringsprocessen förutsättningslöst valde vi att föra öppna och mindre strukturerade intervjuer. Vi använde oss av en delvis strukturerad intervju som styrdes av en uppsättning frågor och teman som vi ville beröra. Varken den exakta ordalydelsen eller ordningsföljden bestämdes dock i förväg.

Den första intervjun gjordes för att få en mer allmän bild av IKEAs etablering i Ryssland och frågorna i den intervjuguide<sup>21</sup> vi gjorde var också allmänt hållna. Inför intervjuerna på IKEA i Moskva arbetade vi fram en ny och ganska omfattande intervjuguide<sup>22</sup> som skulle användas för alla intervjuer. Under intervjuernas gång prickades besvarade frågor av, vilket gjorde det lätt att se vilken typ av information som fortfarande saknades. På detta sätt kunde de kunskapsluckor som var kvar fyllas vid nästkommande intervjutillfälle.

För att vara säkra på att allt som sagts fanns tillgängligt för oss vid analysen valde vi att göra ljudbandsinspelningar av samtliga intervjuer. Då vi spelade in intervjuerna på band hade vi dessutom större möjlighet att koncentrera oss på respondenten och ställa klargörande följdfrågor under intervjuens gång, än om vi hade behövt anteckna allting för hand. Vi har sedan gjort utskrifter av de inspelade intervjuerna, vilket var en tidskrävande process, men

---

<sup>19</sup> Merriam 1994, s 84

<sup>20</sup> Ibid, s 88

<sup>21</sup> Intervjuguiden för intervjun med Johannes Stenberg (bilaga 1)

<sup>22</sup> Intervjuguiden för intervjuerna i Moskva (bilaga 2)

som samtidigt gav oss den bästa grunden för en analys<sup>23</sup>. Vi förde även anteckningar under intervjuerna som komplement.

### *2.4.3 Val av studieobjekt/fallföretag*

Vid en fallstudie kan man välja att studera flera, få eller endast ett fall<sup>24</sup>. Vi valde att bara studera ett fall och studera det på djupet. Valet av fall beror på vad man är ute efter att studera. Man kan välja typiska fall, avvikande fall, problematiska ("fula") fall eller framgångsrika ("vackra") fall. Vi har valt IKEA, som är ett framgångsrikt och så kallat "vackert" fall, av nyfikenhet på hur de har gjort för att lyckas så väl med sin etablering i Ryssland. Genom närmare kunskap om fallföretagets etableringsprocess är vår förhoppning att få en bättre förståelse av själva företeelsen som sådan.

Att studera IKEAs etablering i Ryssland ur ett nätverksperspektiv var något, som såvitt vi känner till, aldrig gjorts förut. Vi fann det intressant att se hur processen går till i praktiken hos ett, av fortfarande ganska få internationella företag, som framgångsrikt etablerat sig på den ryska marknaden.

### *2.4.4 Val av teori*

Eftersom vår uppsats handlar om internationalisering ur nätverksperspektiv, har vi valt att utgå från en nätverksmodell som är framtagen av Ghauri och Holstius. Denna nätverksmodell är speciellt anpassad för etablering i utvecklingsekonomier, och passar därför utmärkt för vårt ändamål. Då denna modell bygger på nätverksteori och internationaliseringsteori, anser vi det vara nödvändigt att mer djupgående beskriva dessa ämnen.

### *2.4.5 Val av intervjupersoner*

Den inledande kontakten med IKEA ledde oss till Johannes Stenberg som fram till februari 2002 var marknadschef på IKEA i Moskva. Genom denna inledande intervju fick vi en generell bild av IKEAs etablering i Ryssland och också ett begrepp om personer som varit inblandade i etableringen.

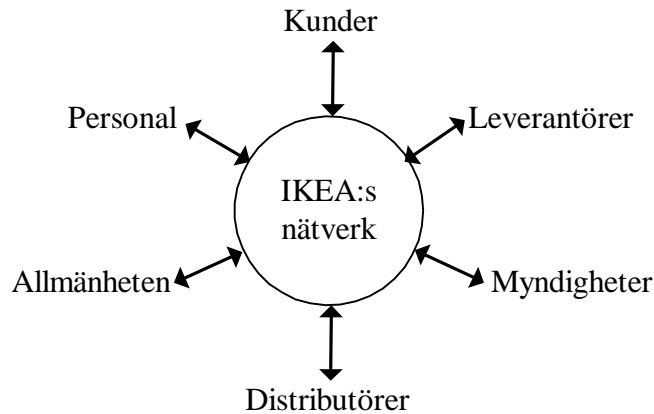
Med hjälp av intervjun med Stenberg kunde vi identifiera vilken information vi saknade och som vi behövde samla in. Via Stenberg fick vi tips på personer som varit inblandade i IKEAs etablering i Ryssland, och som kunde tänkas ha svar på våra frågor. De flesta av dessa personer fanns i Moskva, och genom bidrag från ett forskningsprojekt som en av våra handledare leder fick vi också möjligheten att åka dit och genomföra de nödvändiga intervjuerna. Lennart Dahlgren, IKEAs landschef i Ryssland, kontaktades och genom hans assistent Natalia Altynova organiserades alla intervjuerna.

Nedan finns en förenklad bild av IKEAs nätverk:

---

<sup>23</sup> Merriam 1994, s 96

<sup>24</sup> Ibid, s 24



Figur 1: IKEAs nätverk

---

Vi utgick från nätverket ovan när vi valde personer till intervjuerna. Med utgångspunkt från detta blev dessa personer utvalda för intervjuer:

- Johannes Stenberg, före detta Marknadschef IKEA-Ryssland – Har varit med från starten, och har således stor kunskap om många delar av etableringen, och har i stor utsträckning varit engagerad i kontakterna med myndigheterna.
- Peter Pärtma, Projektledare IKEA-Ryssland – I sin roll som projektledare för uppbyggnaden av varuhuset ansvarade han till stor del för de lokala kontakterna, med bland annat leverantörer, myndigheter och byggnadsbolag.
- Inge Juliusson, Marknadschef IKEA-Ryssland – Har kunskap om marknaden, kunderna, och de aktuella och framtida marknadsföringsstrategierna.
- Evgeny Osipenko, Inköpschef IKEA-Ryssland – Står bland annat för kontakter med leverantörer och distributörer.
- Leif Borgström, Personalchef IKEA-Ryssland – Har ansvaret för personalfrågor och har byggt upp hela personalstrategin på IKEA-Ryssland. Han utsåg ledningsgruppen för IKEA-Ryssland när beslutet om etablering hade tagits.
- Ingvar Olsson, Ekonomichef IKEA-Ryssland – Har erfarenheter från tidigare etableringar i östländer, och har stor kunskap om det ekonomiska tillståndet i Ryssland.

En längre presentation av intervjupersonerna finns i bilaga 3.

Vi hade också velat intervjua Lennart Dahlgren som är landschef för IKEA-Ryssland. Han var den första personen som rekryterades när planerna på att öppna varuhus i Ryssland skulle förverkligas. Tyvärr var han inte tillgänglig under den tid vi var i Moskva. Logistik är av stor vikt för IKEA men på grund av stor arbetstyngd kunde logistikansvarig inte träffa oss. Även om det hade varit önskvärt att träffa dessa personer, så anser vi att vi har fått tillräckligt mycket information via de genomförda intervjuerna och annat material från IKEA, för att fylla vårt informationsbehov.

## 2.5 Validitet, reliabilitet och källkritik

### 2.5.1 Validitet och reliabilitet

Ett kritiskt förhållningssätt till granskning och tolkning av källor och insamling av material, samt vid användningen av dessa är en viktig del i att skapa trovärdighet för en studie. Två viktiga begrepp som är aktuella under hela genomförandet av en studie eller en undersökning är validitet och reliabilitet (tillförlitlighet)<sup>25</sup>. Det finns två olika typer av validitet:

- Intern (eller inre) validitet syftar på graden av överensstämmelse mellan de egna undersökningsresultaten och verkligheten<sup>26</sup>.
- Extern (eller yttre) validitet syftar på i vilken utsträckning ett resultat i en undersökning kan användas i andra situationer, det vill säga generaliserbarheten hos resultaten<sup>27</sup>.

Att göra en fallstudie ansåg vi vara det bästa sättet att komma så nära verkligheten som möjligt, och på så sätt kunna uppfylla kravet på intern validitet. Eftersom IKEA är ett av de stora internationella företagen som har lyckats på den ryska marknaden borde IKEAs erfarenheter vara till nytta för andra företag som vill etablera sig där och därmed anser vi att kravet på extern validitet är uppfyllt.

Reliabilitet, eller tillförlitlighet, handlar om i vilken utsträckning undersökningsresultaten kan upprepas. Skulle någon annan få samma resultat om de gjorde samma undersökning?<sup>28</sup> Det är svårt att garantera exakt samma resultat, eftersom människor ser på verkligheten ur olika perspektiv. Hur man ser och tolkar det material uppsatsen behandlar påverkar analys och slutsatser i arbetet. Vi har dock försökt att behandla informationen på ett objektiva sätt. För att undvika att intervjuerna skulle färgas av våra egna åsikter och tankar ställde vi övergripande frågor och lät intervjupersonerna berätta relativt fritt. På dessa sätt har vi ökat tillförlitligheten i våra resultat.

### 2.5.2 Källkritik

Det finns vissa kriterier som kan användas för att bedöma källor. De tre viktigaste är<sup>29</sup>:

- Samtidskrav, vilket innebär att källor ska vara aktuella<sup>30</sup>.
- Tendenskritik, vilket handlar om att vara uppmärksam på ursprungskällans eventuella dolda motiv bakom valet av information i materialet.<sup>31</sup>
- Beroendekritik, vilket innebär att författarna kontrollerar om det eventuellt finns något beroendeförhållande mellan källorna, och hur detta i så fall kan tänkas inverka på materialet.<sup>32</sup>

---

<sup>25</sup> Merriam 1994, s 181

<sup>26</sup> Ibid, s 177

<sup>27</sup> Ibid, s 183

<sup>28</sup> Ibid, s 180

<sup>29</sup> Eriksson, Wiedersheim-Paul 2001, s 150

<sup>30</sup> Ibid, s 151

<sup>31</sup> Ibid, s 151

<sup>32</sup> Ibid, s 151



När det gäller samtidskravet har vi så långt det gått försökt att använda de senaste upplagorna av litteraturen. I några undantagsfall har vi dock fått nöja oss med äldre upplagor, på grund av att dessa varit de enda tillgängliga. Särskilt för beskrivningen av Ryssland har det varit ytterst viktigt att ha nytt material, eftersom situationen där förändras så snabbt och information om landet därmed snabbt blir inaktuell.

Allt som publiceras och sägs, publiceras och sägs i någons syfte. Vi har därför tolkat teorin och empirin med detta i åtanke. Detta har varit särskilt viktigt att hålla i minnet vid bearbetning och analys av intervjumaterialet från IKEA.

Vi har dock inte fått några indikationer på att IKEA skulle ha försökt dölja eller undanhålla viss information från oss vid intervjuerna. Tvärtom fick vi intrycket att de gärna delade med sig av sina erfarenheter och var öppna med informationen. Vi är dock självfallet medvetna om att det finns en risk att den bild och information vi fått inte är helt objektiv. Det faktum att intervjupersonerna många gånger bekräftade information som erhållits ifrån någon annan ökar tillförlitligheten något.

### 3 Litteraturstudie

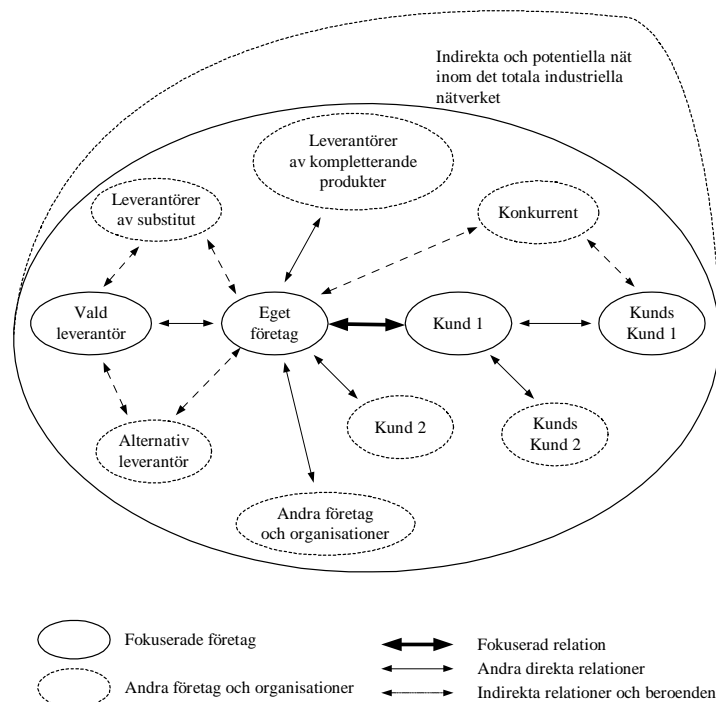
I detta kapitel presenterar vi för vårt syfte relevant litteratur. Litteraturstudien är indelad i två huvuddelar i vilken den första handlar om allmän nätverksteori och den andra handlar om internationalisering ur nätverksperspektiv. Teoriavsnittet utmynnar i en nätverksmodell som har en central roll i uppsatsen och som utgör utgångspunkten för vår analys.

#### 3.1 Allmän nätverksteori

##### 3.1.1 Nätverket och dess beståndsdelar

Det minsta tänkbara nätverket består av tre aktörer och kallas för en triad.<sup>33</sup> Det finns två grundläggande typer av triader.<sup>34</sup> I den första agerar alla tre aktörerna på olika led i produktionssystemet. I den andra typen av triad går beroendeförhållandet mellan två leverantörer via en kund. En sådan triad kan exempelvis bestå av en leverantör, en kund och kundens kund. Ett annat exempel på sådana triader kan bestå av en leverantör och två kunder.

Triaderna kan sedan byggas på med kopplingar till andra aktörer som leder till att företag länkas samman av relationer och beroendeförhållanden – och nätverket växer.



Figur 2: En bild av ett nätverk<sup>35</sup>

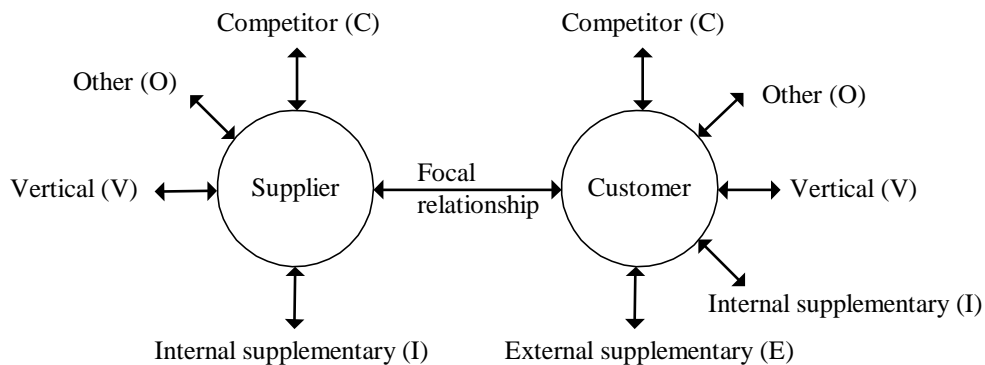
<sup>33</sup> Laage-Hellman 1989

<sup>34</sup> Axelsson 1996, s 210

<sup>35</sup> Ibid, s 213

En part i ett nätverk måste ta i beaktande hur dennes agerande i en viss kundrelation, eller i en viss affär, påverkar de övriga affärsrelationerna och omvänt att agerandet påverkas av de andra aktörerna i nätverket. Alla aktörer i ett nätverk berörs direkt eller indirekt av aktiviteter företagna av nätverkets övriga aktörer.<sup>36</sup> Om exempelvis en kund får ett specialerbjudande blir detta ofta känt av andra kunder som då också vill ha samma specialerbjudande.

Det är viktigt att förstå vilket inflytande en affärsrelation har på andra affärsrelationer. Vad som händer i en relation kan i vissa fall ha en positiv effekt på andra relationer, och i andra fall en negativ effekt.<sup>37</sup> Detta samband illustreras i en modell av Blankenburg Holm & Johanson, i vilken förhållandet mellan leverantör och kund sätts i fokus.



Figur 3: Fem typer av nätverkskopplingar<sup>38</sup>

Då ett företag behöver många olika resurser kan man förutsätta att det, förutom den fokuserade (fokala) relationen, har relationer till andra företag eller organisationer. Det finns fem typer av nätverkskopplingar som kan tänkas ha olika påverkan på den fokuserade relationen. Den första typen är konkurrenskopplingar ("C"), som finns både på leverantörs- och kundsidan. Exempelvis kan en viss kund kräva att leverantören har en relation endast till denne, vilket får en negativ effekt på leverantörens andra kunder. En relation som en leverantör har med en kund, kan för andra kunder, vara ett tecken på att leverantören är pålitlig och därför ha en positiv effekt.<sup>39</sup>

Värdekedjekopplingarna är de som visas som "V" i modellen. Dessa relationer är kopplade längs värdekedjan både före och efter den fokala relationen. Exempelvis kan en leverantörs attraktivitet mot kunden bero på att han i sin tur har en viss leverantör.<sup>40</sup>

I figuren finns också kompletterande relationer som har en stödjande effekt på den fokala relationen. Man kan skilja mellan två olika kompletterande kopplingar – "I" (interna) och "E" (externa). Externa kopplingar rör leverantörerna av kompletterande produkter, exempelvis komponenter, som anpassas till produkten i den fokala relationen. Interna kopplingar kan bero på att underleverantören tillhör samma företag.<sup>41</sup> Slutligen kan det finnas organisationer eller

<sup>36</sup> Axelsson 1996, s 213

<sup>37</sup> Blankenburg Holm & Johanson 1997, s 413

<sup>38</sup> Ibid, s 414

<sup>39</sup> Ibid, s 413

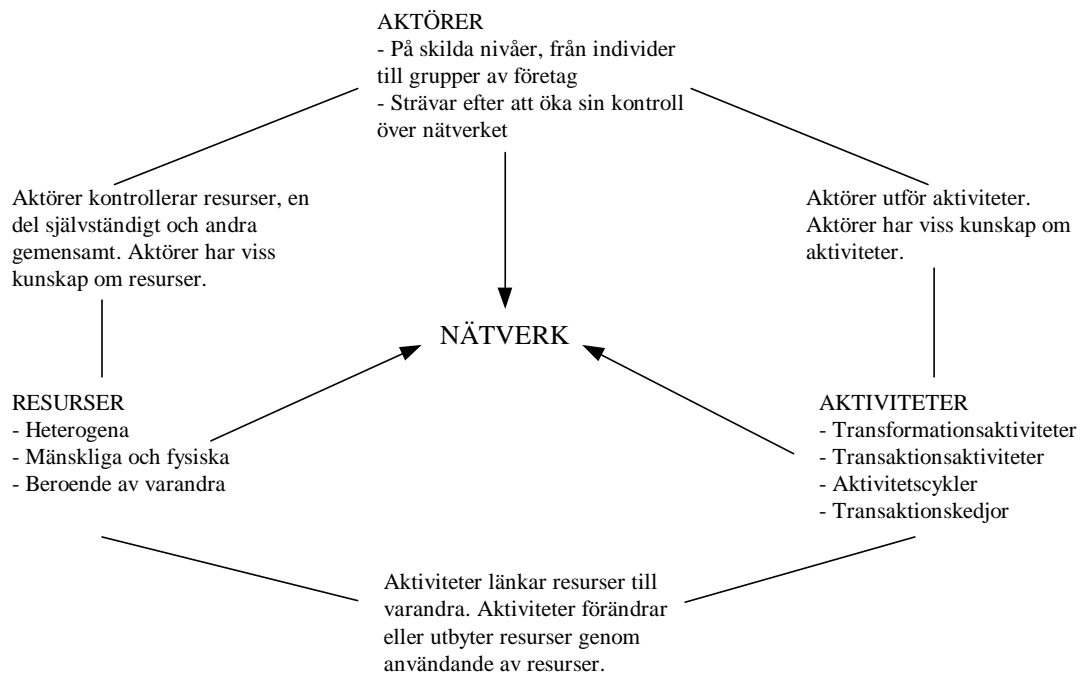
<sup>40</sup> Ibid, s 415

<sup>41</sup> Ibid s 415

institutioner, exempelvis banker och konsulter, som också kan antas ha effekt på nätverket ("A"-kopplingar)<sup>42</sup>.

### 3.1.2 Aktörer, resurser och aktiviteter

Den modell som forskare inom området industriell marknadsföring och industriella inköp i allt högre grad arbetar med för att beskriva och analysera industriella system är nedanstående nätverksmodell uppbyggd på de tre olika delarna; aktörer, resurser och aktiviteter.<sup>43</sup>



Figur 4: Nätverksmodell<sup>44</sup>

Resurser är ett måste för att företag ska kunna utföra aktiviteter. Ett företags resurser kan delas in i fem olika kategorier; varor, finansiellt kapital, teknologi, personal och marknadsföring. Det finns två sätt på vilka en aktör kan kontrollera resurserna. Det första är direkt genom att företaget äger resurserna och det andra är indirekt genom att företaget har relationer med de aktörer som äger eller har kontroll över resurserna. Hur pass viktigt det är att kontrollera de olika resurserna varierar över tiden och på samma sätt varierar även företagets möjligheter att skaffa sig denna kontroll över resurserna. Resurserna är inte homogena utan heterogena. Innehav av en resurs har inget värde i sig för ett företag, utan värde skapas först när resursen omsätts. Värdet är beroende av hur resursen kombineras med andra resurser. Genom god kunskap om resurserna kan företaget kombinera dessa på bästa sätt och uppnå en högre effektivitet.

Aktiviteter som utförs av individuella aktörer kan inte vara isolerade utan är en del i en lång kedja. En aktivitet utförd inom ett företag påverkar andra aktiviteter som pågår inom det egna företaget, mellan det egna företaget och andra företag samt inom andra företag. Behovet av att koordinera aktiviteterna bestäms av beroendeförhållandet mellan de olika aktiviteterna.

<sup>42</sup> Blankenburg Holm & Johanson 1997, s 416

<sup>43</sup> Axelsson 1996, s 214

<sup>44</sup> Håkansson 1989, s 17

Beroendeförhållandet kan vara sekventiellt där aktiviteterna måste utföras i ordning efter varandra eller så kan det vara ömsesidigt då resultaten av aktiviteterna skall användas ihop i framtiden. Det kan även vara delat, då aktiviteterna kopplas till en gemensam aktivitet. Dessa olika beroendeförhållanden kommer av att alla aktiviteterna verkar inom en eller flera större enheter/sammanhang. För att dessa enheter skall fungera effektivt måste aktiviteterna vara väl koordinerade. Koordinationen är enkel om aktiviteterna endast skall anpassas efter en större enhet, men om de skall anpassas efter flera större enheter blir det nödvändigt att ta fram en kompromiss mellan de större enheternas behov samt aktivitetens eget individuella behov.

Aktörer kan utgöras av allt från enskilda individer till grupper av företag. Aktörerna kontrollerar olika resurser och utför olika aktiviteter, vilket gör att de också får olika relationer till varandra. Eftersom aktörerna ständigt förändrar kombinationen av resurser och aktiviteter, förändras och utvecklas nätverket ständigt. Det finns två specifika egenskaper som skiljer aktörer från varandra. Den ena är att varje aktör har en unik kombination av resurser och aktiviteter, vilket medför att det teoretiskt sett finns ett oändligt antal utvecklingsmöjligheter. Den andra är de beroendeförhållanden varje aktör har till resurserna, både egna och andras. Exempelvis kan en aktör vara beroende av varuleveranser från en annan aktör. Vid förändringar i aktivitetsmönstret sker också förändringar i resursbehovet, vilket medför merkostnader. För att minimera dessa merkostnader är det därför viktigt att först undersöka om det finns befintliga resurser som kan utnyttjas till de nya aktiviteterna eller om nya resurser måste anskaffas.<sup>45</sup>

### 3.1.3 Klassificering av ett nätverk

Aktivitets-, aktörs- och resursstrukturerna i ett nätverk kan sorteras och klassificeras. Tre viktiga begrepp som används för att beskriva nätverk är struktur, täthet och hierarki.

Företagsnätverk kan beskrivas utifrån dess struktureringsgrad.<sup>46</sup> Vissa nätverk är hårt strukturerade, det vill säga företagen har bestämda och väldefinierade roller i förhållande till varandra. I nätverk som är mer löst strukturerade är företagens inbördes positioner mer diffusa än i de hårt strukturerade nätverken. Bindningarna mellan företagen i nätverket är heller inte lika starka, vilket gör att strukturen lättare kan förändras.

I hårt strukturerade nätverk sker de flesta stora förändringar inom ramen för nätverkets struktur, medan de i löst strukturerade nätverk sker genom att företagens positioner förändras och relationerna därmed byts ut i sin helhet. Ett nätverk kan vara både hårt och löst strukturerat beroende på vilka bindningar man studerar. Exempelvis kan de sociala bindningarna vara starka, medan de juridiska bindningarna är svaga. Stora externa förändringar leder i vissa fall till att nät bryts upp, omvandlas eller inordnas i andra nät.

Täthet i ett nätverk definieras som andelen potentiella relationer som faktiskt är etablerade. I ett hierarkiskt nätverk är en eller ett fåtal aktörer mycket starkare än de övriga och har därigenom en dominant ställning. För de mindre aktörerna är det ofta lönsamt att följa efter de dominanta aktörerna. Axelsson<sup>47</sup> använder begreppet "följa John" som en beskrivning på detta fenomen.

För att lättare förstå hur nätverket ser ut kan man ställa sig följande frågor:

---

<sup>45</sup> Håkansson 1989, s 17

<sup>46</sup> Hammarkvist et al 1982, s 27

<sup>47</sup> Axelsson 1996, s 225

Vilka är de dominerande aktörerna? Vilken är det aktuella företags relation till dem? Har företaget direkta eller indirekta kontakter? Hur ser grupperingarna och kopplingarna ut i nätverket? Är de ojämnt fördelade eller jämnt fördelade inom en grupp? Är det större eller mindre grupperingar? Är grupperingarna tätt ihopkopplade?

### 3.1.4 Relationerna i ett nätverk

En relation mellan två parter kan beskrivas på flera olika sätt och med olika begrepp beroende på vad i relationen man fokuserar på. I en relation mellan två parter finns det länkar mellan aktiviteter, så kallade aktivitetslänkar, som länkar ihop säljarens och köparens aktiviteter med varandra. Det finns också bindningar mellan aktörerna i relationen, så kallade bindningar som binder ihop aktörerna med varandra. Några sorters bindningar är tekniska, administrativa, sociala och juridiska. I en relation finns slutligen också kopplingar mellan resurser, så kallade resurskopplingar, som kopplar ihop säljarens resurser med köparens.<sup>48</sup>

Med hjälp av dessa begrepp kan man med större tydlighet och precision förbättra kommunikationen kring och diagnoserna av hur olika relationer ser ut. Det gör det möjligt att karaktärisera den enskilda aktören som 1) ett aktivitetssystem, 2) en organisationsstruktur eller 3) en resursanhopning.<sup>49</sup>

Syftet med att skapa aktivitetslänkar är främst att:<sup>50</sup>

- 1) Synkronisera aktiviteterna mellan och inom berörda aktörer (företag).
- 2) Matcha ihop aktörernas resurser med varandra och fördela uppgifterna.

Syftet med att skapa resurskopplingarna är främst att:

- 1) Försäkra sig om tillgång till och kontroll av resurser. Detta blir särskilt viktigt om resurserna är knappa.
- 2) Utveckla, skapa nya eller förädla resurser.

Syftet med bindningarna slutligen är främst att:

- 1) Med hjälp av bindningarna få tillgång till lämpliga samarbetspartners.
- 2) Skapa positioner i nätverk som möjliggör en önskad strategiutveckling.

Teorin utgår ifrån att företaget har relationer till övriga aktörer inom nätverket. Det finns fem olika egenskaper hos en relation<sup>51</sup>. Den första är varaktigheten av relationen. Den andra är vilka anpassningar som sker inom relationen. Den tredje är vilket teknologiskt innehåll relationen har. Den fjärde är i vilket omfång kontakterna sker inom relationen samt den femte det sociala innehållet i relationen.

Relationen mellan aktörerna har den egenskapen att den binder samman de olika aktörerna på olika sätt och med varierande styrka. Den finns fem typer av bindningar<sup>52</sup>. Det är teknologiska bindningar som innebär att företagen har bundit upp sig till varandra genom att de har gjort tekniska anpassningar till varandra. Tidsmässiga bindningar vilket innebär att företagen har skapat en tidsmässig samordning mellan varandra. Kunskapsmässiga bindningar mellan två företag bildas när företagen har lärt känna varandra och vet vad motparten kan prestera och

---

<sup>48</sup> Axelsson 1996, s 220

<sup>49</sup> Ibid, s 221

<sup>50</sup> Ibid, s 221

<sup>51</sup> Håkansson 1989, s 22

<sup>52</sup> Hammarkvist et al 1982, s 23

vilka kunskaper denne besitter. Sociala bindningar uppkommer genom personliga kontakter. Ekonomiska/juridiska bindningar skapas genom avtal mellan parterna och genom regler och lagar i samhället. Dessa bindningar kan vara av olika styrka och längd beroende på nätverkets struktureringsgrad. I hårt strukturerade nätverk har alla aktörerna starka bindningar och bestämda roller i förhållande till varandra. I löst strukturerade nätverk är företagets roller däremot mer diffusa och mindre bestämda vilket medför att bindningarna är svagare<sup>53</sup>. Ett resultat av bindningarna är att företaget binder upp sig till andra aktörer samtidigt som det ger företaget större möjligheter att påverka de andra aktörerna.

Generellt etableras relationerna så att involverade företag kan dra nytta av andra parter resurser. Dessa resurser kan inkludera design, produktions know-how, logistik utrustning, tillgång till andra kunder och leverantörsföretag. Företagen överlåter vissa aktiviteter åt en annan aktör, aktiviteter som de annars hade fått utföra själva. Aktören använder sedan de resurser de har tillgång till för att utföra aktiviteten åt företaget.<sup>54</sup>

### 3.1.5 Att beskriva och analysera ett nätverk

För att beskriva och analysera ett nätverk kan man utgå från nedanstående punkter:

- Kartläggning av aktivitetsmönster och hur länkarna mellan dessa ser ut.
- Undersökning av vilka resurser som används eller knyts till dessa aktiviteter när aktiviteterna utförs samt vilka av dessa resurser som är kritiska. Det är också viktigt att ta reda på vilka aktörer som kontrollerar dessa mer eller mindre kritiska resurser.
- Undersökning av hur de olika aktörerna i nätverket är sammankopplade genom olika typer av bindningar.

Som en hjälp vid utvecklingen av en nätverksstrategi så kan man analysera nätverket genom att göra en aktörs-, aktivitets- och resursanalys.

I en resursanalys kartläggs och analyseras företagets resurssituation i nätverket. I en aktörsanalys kartläggs och analyseras nätverkets viktigaste aktörer och de relationer som föreligger mellan aktörerna. I en aktivitetsanalys slutligen, kartläggs och analyseras samtliga aktivitetskedjor som ingår. Med hjälp av analyserna går det att skapa en övergripande bild av nätverket som kan vara till grund för val av marknadsföringsansatser.

#### Resursanalys

- 1) Vilka är de för företaget mest kritiska resurserna? Vad är det som gör det möjligt att fylla den grundläggande funktion företaget fyller? Vilka är företagets viktigaste och särskiljande resurser?
- 2) Vilka av dessa kritiska resurser behöver företaget självt kontrollera och vilka skulle kunna upphandlas externt?
- 3) Vilka aktörer kontrollerar idag de kritiska resurserna? På vilket sätt kontrollerar de dem?
- 4) Vilka relationer har företaget idag till dessa aktörer? Vilka samarbetsformer är tänkbara för att få tillgång till dessa resurser (eller få bättre tillgång till, till exempel bli mer prioriterad av en partner)?

---

<sup>53</sup> Johansson & Mattsson 1988, s 307

<sup>54</sup> Ford 1998, s 221

- 5) Kan våra nuvarande samarbetspartners påverkas att förändras i en riktning som ger oss tillgång till en bredare resursuppsättning?

### **Aktörsanalys**

- 1) Vilka är de centrala aktörernas kännetecken: storlek, kompetens, finansiell styrka, lokalisering, etcetera?
- 2) Vilka egenskaper har våra egna partners (leverantörer, kunder med flera) med avseende på dessa egenskaper? Styrkor och svagheter?
- 3) Vilka förändringar och kompletteringar av relationer behöver vi göra? Behövs nya respektive förändrade relationer till andra aktörer? Frågan ställs mot bakgrund av identifierade behov enligt punkt 2 och behov av att koppla upp nya resurser som en resursanalys (se nedan) kan visa på. Behoven kan också i den identifieras mot bakgrund av att företaget vill kunna utföra önskvärda aktiviteter som en aktivitetsanalys (se nedan) kan visa på.
- 4) Vilka samarbetspartners skall prioriteras för att en bra framtida position skall kunna skapas? Hur skall prioriteringar göras?
- 5) Vilken samordning kan göras för att utnyttja andra aktörer bättre? Detta kan avse samverkan med leverantörer, med andra köpare etcetera.

### **Aktivitetsanalys**

- 1) Hur ser en komplett aktivitetskedja ut från leverantörens leverantör till kundens kund?
- 2) Kan en viss aktivitet elimineras eller flyttas till en annan aktör?
- 3) Kan samordningen mellan aktiviteterna förbättras?
- 4) Hur kan en enskild aktivitet bättre anpassas till de andra?
- 5) Kan en viss aktivitetskedja bytas mot en annan?

#### *3.1.6 Position i ett nätverk*

En aktörs position definieras av dennes aktiviteter, kunskap och de resurser denne kontrollerar. Ett företag kan påverka sin position genom utbyte av information och resurser.<sup>55</sup> Exempelvis kan företaget med hjälp av marknadsföringsstrategier skapa, behålla, anpassa eller förändra sin position i ett nätverk.<sup>56</sup>

En position kan beskrivas på minst två olika sätt; dels utifrån i vilken utsträckning företaget kan påverka sin omgivning (maktposition) och dels utifrån vilken roll som företaget spelar/vill spela för kunderna (rollposition).<sup>57</sup>

Marknadssystem som nätverk innebär en strävan efter att successivt skapa positioner i förhållande till andra aktörer<sup>58</sup>. En viktig kategori av aktörer är aktuella och potentiella kunder. Ur kunddialogen med en krävande kund kan ett företag vinna erfarenheter som kan exploateras i andra sammanhang. Relationen till en kund leder många gånger företaget till nya potentiella kunder. Att skapa en fördelaktig position i förhållande till vad som bedöms vara "rätt" typ av kunder bör utgöra ett viktigt inslag i företagets marknadsföringstänkande.

---

<sup>55</sup> Ghauri & Holstius 1996

<sup>56</sup> Hammarkvist et al 1982, s 30

<sup>57</sup> Ibid, s 30

<sup>58</sup> Axelsson 1996, s 227



Ett mått för att mäta företagets relativa position är graden av centralitet.<sup>59</sup> Ett företag har en central position inom ett verksamhetsområde om många andra aktörer är kopplade till företaget, så att företaget fungerar som en slags nod i nätverket. Ett annat mått för att mäta företagets relativa position är innehållet i relationerna till aktörerna i nätverket. Till exempel kan det vara intressant att se hur djupgående relationerna är. Om allt annat är lika har den aktör med den mest centrala positionen också de bästa möjligheterna att försvara eller utveckla sin position. Detta gäller förstås bara under förutsättning att innehållet i relationerna till skilda aktörer är jämförbart.

### 3.1.7 Skapa/bygga upp en position

Hur kan man gå tillväga för att bygga upp en säker position i ett nätverk? Enligt Hammarkvist et al.<sup>60</sup> är utformningen av erbjudandet och valet av etableringsform de centrala besluten då man ska bygga upp en position i ett nätverk. Generellt sett är det så att ju starkare de existerande bindningarna i nätverket är, desto större blir kraven på erbjudandets anpassning.

Etablering i ett hårt strukturerat nätverk tar ofta lång tid och kräver stora resurser, eftersom det innebär att man måste bryta upp en del av de existerande bindningarna mellan köpare och säljare. Detta gör att det är lämpligt att till en början satsa på ett mindre antal kundrelationer, så att man orkar med dem. För att lyckas få kunderna att bryta sina existerande bindningar krävs det att man har ett överlägset erbjudande till dem. Överlägsenheten behöver inte ligga i själva produkten utan kan även ligga i exempelvis överföringsförmågan. Tillgången på reservdelar eller precisa leveranser kan till exempel vara viktigare än kvaliteten på själva produkten.<sup>61</sup>

En mycket viktig del av etableringsstrategin är utformningen av erbjudandet. Företaget kan öka sina chanser att bygga upp en stark position i ett nätverk genom att ha ett unikt och välanpassat erbjudande. Val av distributionskanal utgör en viktig aspekt av erbjudandet då det är viktigt att nå ut till kunderna på ett effektivt sätt, medan bristfällig distribution kan leda till att etableringen bromsas upp. Valet av distributör är således mycket viktigt, och de inledande distributörskontakterna bör sedan noga följas upp. En vanlig anledning till att speciellt småföretag misslyckas med att etablera sig är att de glömmer följa upp distributörernas arbete.<sup>62</sup>

### 3.1.8 Nätverksstrategier

Det är svårt att fastställa exakt vilka handlingsalternativ ett företag har att välja på i en viss situation eftersom nätverk är i ständig förändring. Förutsättningarna förändras ideligen, så det som ”nyss” var ett tänkbart alternativ är det inte längre. Med olika intervaller uppstår tillfällen då det är optimalt för ett företag med viss kompetens att ge sig in på en viss marknad. Timing är alltså av största betydelse vid en marknadsetablering.<sup>63</sup> När efterfrågan passar företagets specifika profil, är det så kallade ”strategiska fönstret” öppet.<sup>64</sup> Att vara förberedd och kunna ta tillvara på dessa tillfällen förutsätter att man kan mobilisera de resurser som då behövs, vilket i sin tur innebär att man måste ha starka relationer med andra aktörer.

---

<sup>59</sup> Axelsson 1996, s 227

<sup>60</sup> Hammarkvist et al 1982, s 58

<sup>61</sup> Ibid, s 54

<sup>62</sup> Ibid, s 54

<sup>63</sup> Axelsson & Johanson 1992, s 233

<sup>64</sup> Abell 1995, s 279

Förenklat kan man dock säga att det finns åtminstone sju olika handlingsalternativ, nämligen:

- 1) Undvika – Detta kan till exempel innebära att en aktör går förbi ett led.
- 2) Flankera – Ett vanligt förekommande exempel på detta är när leverantören etablerar kontakt med kundens kund med avsikten att denne ska bidra till att få kunden intresserad. Detta är ett två- eller flerstegstänkande.
- 3) Kombinera – Detta kan till exempel vara att en aktör aktivt arbetar för att sammanfoga två parter, så att de tillsammans kan erbjuda en eftersträvd lösning.
- 4) Byta ut – Det vill säga att byta ut en aktör mot någon annan.
- 5) Utveckla/förstärka – Till exempel att förstärka, fördjupa eller skapa ytterligare en relation.
- 6) "Slå en bro" – När man använder en aktör för att nå en annan. Detta är mycket vanligt förekommande i marknadsnätverk.
- 7) Blockera – Blockering kan ta sig flera uttryck, som till exempel uppköp av en konkurrent innan någon annan gör det eller av ett kund- och leverantörsföretag i syfte att blockera någon annans tillträde till aktören ifråga.

Viktigt vid nätverksagerande är inte bara de direkta relationerna, utan även att man beaktar och arbetar med de indirekta relationerna. Hur präglar till exempel relationen till en specifik kund en viss indirekt relation? Hur kan de indirekta relationerna utnyttjas och vilken hänsyn bör en aktör ta till dem när de agerar inom ramen för en specifik relation? Hur ser de inbördes sambanden ut mellan olika relationer och vad betyder de i skilda situationer?

Nätverken och deras aktörer är dock, som sagt var, aldrig statiska utan i ständig rörelse, vilket innebär att aktörerna i sin strategiutvecklingsprocess måste försöka identifiera, anpassa sig till och påverka förändringsprocesserna.

## 3.2 Internationalisering ur nätverksperspektiv

### 3.2.1 Etableringsformer

Det finns många olika sätt att etablera sig på en marknad. Ett sätt är att *exportera* varorna till marknaden, antingen indirekt såsom via export- och handelsföretag eller direkt såsom via agenter, distributörer, försäljningskontor<sup>65</sup>. Att anlita en agent som redan har ett brett kontaktnät och ett stort antal kundrelationer kan vara mycket värdefullt för ett företag och kan i bästa fall leda till att det etablerande företaget omedelbart blir etablerat på den nya marknaden. Det kan vara dock svårt att hitta en bra agent med lämplig ambitionsnivå för uppdraget, enligt Hammarkvist et al<sup>66</sup>.

Att gå in i ett *joint venture* är ett annat sätt att etablera sig på en ny marknad. I detta begrepp inräknas bland annat licenstillverkning och delat ägandeskap.<sup>67</sup> Detta alternativ kan vara ett utmärkt sätt att tillföra företaget de viktiga kunskapsresurser och nätverksrelationer som behövs för en framgångsrik etablering. Företagsköp är ett sätt att snabbt skaffa sig såväl kundrelationer som en förbättrad problemlösnings- och överföringsförmåga. Det kan medföra att företaget till exempel får ett antal nya slutkunder eller nya återförsäljare. En nackdel med

---

<sup>65</sup> Kotler et al 1996, s 188

<sup>66</sup> Hammarkvist et al 1982, s 56

<sup>67</sup> Kotler et al 1996, s 188

företagsköp är de problem som uppstår då de båda företagens verksamheter ska integreras med varandra.

Ytterligare ett sätt att etablera sig på en ny marknad är genom *direktinvesteringar* av olika slag, såsom att exempelvis etablera ett dotterbolag på marknaden. På detta sätt har företaget självt full kontroll över etableringen och positioneringen. Faktorer såsom valutafluktuationer och instabilitet i landets politiska situation kan dock öka riskerna vid etablering på detta sätt.

### 3.2.2 *Internationalisering enligt nätverksmodellen*

Enligt nätverksmodellen innebär internationalisering av ett företag att företaget etablerar och utvecklar en position gentemot andra parter inom ett nätverk i ett annat land. Företaget har tre olika sätt att göra detta på. Internationell extension, det vill säga att etablera positioner gentemot aktörer inom nationella nätverk som är helt nya för företaget. En annan möjlighet företaget har är penetration, det vill säga att utveckla de befintliga positionerna man redan har byggt upp inom ett nationellt nätverk. Den sista möjligheten är internationell integration, det vill säga att öka koordinationen mellan olika nationella nätverk där man tidigare byggt upp positioner.

Graden av internationalisering både inom ett företag och av en marknad påverkar etableringen starkt. Man kan förutsätta att strukturen på ett företags marknadstillgångar skiljer sig beroende på företagets internationaliseringsgrad. Detta eftersom ett starkt internationaliserat företag har positioner i många olika länder och har möjligheter att använda dessa positioner i arbetet med att etablera nya positioner.

### **Svårkontrollerbar process**

En etableringsprocess kan aldrig kontrolleras av en ensam aktör då processen är baserad på interaktion mellan de olika aktörerna inom nätverket. Nätverket utvecklas genom samverkan mellan aktörerna, som är semiautonoma. Aktörerna agerar i sitt eget intresse men är beroende av de andra aktörernas agerande, härav semiautonoma. Aktörerna kan inte utveckla relationerna ensamma utan det måste finnas en eller flera motparter som är motiverade och har någon form av behov av relationen. Men däremot kan en ensam aktör ta initiativet till relationerna och förändringar inom nätverket. Detta medför att en etablering kan vara initierad av en eller flera aktörer vid sidan om det etablerande företaget<sup>68</sup>. Härav kan en etableringsprocess ses som en integrerad del av en större internationaliseringsprocess.

Enligt det ovan kan inte ett företag ensamt ha kontroll på aktiviteterna inom nätverket utan bara i vilken riktning kommande aktiviteter går åt och vilka resurser som eftersöks. Då förändringar, såsom investeringar, utbildningsprogram etcetera, som genomförs i ett företag alltid inverkar på relationerna i nätverket, bör dessa utformas med hänsyn till detta.<sup>69</sup>

### **Nätverket osynligt för utomstående**

Relationerna mellan de olika aktörerna är bara synliga för dem som är aktiva inom nätverket. Detta medför att en aktör som står utanför nätverket, exempelvis en som vill etablera sig, bara kan få en yttlig bild av nätverkets struktur genom analyser och undersökningar<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> Johanson & Vahlne 1992, s 11

<sup>69</sup> Hammarkvist et al. 1982, s 28

<sup>70</sup> Axelsson & Johanson 1992, s 221

När en ny aktör skall etablera sig, så sker det i en miljö som för företaget är oklar, osynlig och som kontinuerligt förändrar sig. Detta gör det svårt att planera och formulera en strategi och att sedan genomföra den valda strategin. Faktum är att inte ens strategin kan bestämmas av det enskilda företaget, utan framkommer ur samspelet mellan de semiautonoma aktörerna på den nya marknaden och det egna företaget. Detta får den konsekvensen att endast de personer inom företaget som är närmast involverade i etableringsprocessen kommer att ha tillräckligt med information för att fatta beslut angående etableringen. Företagsledningens roll i etableringsprocessen blir därmed att utveckla visioner och att fördela resurser<sup>71</sup>.

### **Enskilda individers inverkan**

Det är till stor del en individbaserad process när ett företag ska etablera sig inom ett nytt nätverk. Enskilda individer har en återkommande viktig roll för ett företag som håller på att etablera sig på en ny marknad. Det så kallade intranätet inom företaget blir här intressant då olika individer inom företaget har olika uppfattningar och tolkningar av företagets befintliga position i nätverket och hur företaget bör agera och vilka resurser som bör avsättas för att på bästa sätt stärka företagets position<sup>72</sup>.

En annan bidragande orsak till att det till stor del är individbaserat om ett företag är framgångsrikt i sin strävan att etablera sig på en ny marknad eller ej, är att de individer som involveras i projektet blir experter som det är svårt för företaget att substituera. Individerna lär sig färdigheter och rekviderar kunskap som är svåröverförd samt utvecklar relationer till andra aktörer som inte låter sig överföras till andra individer<sup>73</sup>.

Följden av detta blir att det är svårt för utomstående att bedöma om de involverade individerna gör ett bra arbete och tar rätt beslut. Det kan leda till att en företagsledning som från början var entusiastisk, blir likgiltig och i värsta fall direkt fientlig om etableringen drar ut på tiden. Det stöd som ett projekt har hos ledningen kan efter några år gå förlorat<sup>74</sup>. Johansson & Vahlne skriver också att företaget inte kan ses som en homogen kropp utan snarare som en samling av grupper och individer med olika mycket makt, färdigheter och intressen. Där optimism, engagemang och en långsiktig syn på etableringsmöjligheterna i kombination med flexibilitet är de avgörande faktorerna för att nå framgång.

### *3.2.3 Modell för internationalisering*

Johanson & Mattsson visar i sin modell att ett företags etablering är beroende av dess position, då de kan utnyttja sina marknadstillgångar i den framtida utvecklingen. Därför är internationaliseringsgraden, både av det egna företaget och av marknaden viktig för etableringsprocessen<sup>75</sup>.

Internationaliseringsgraden påverkar hur marknadstillgångarnas struktur ser ut, både hos det egna företaget och hos konkurrenterna inom nätverket. Johansson & Mattssons visar i sin modell de olika situationerna som uppkommer<sup>76</sup>.

---

<sup>71</sup> Johanson & Vahlne 1992, s 25

<sup>72</sup> Blankenburg Holm 1996, s 400

<sup>73</sup> Johansson & Vahlne 1992, s 22f

<sup>74</sup> Ibid, s 23

<sup>75</sup> Johanson & Mattsson 1984, s 296

<sup>76</sup> Ibid, s 298

		Internationaliseringsgraden av marknaden	
		Låg	Hög
Internationaliseringsgraden av företaget	Låg	Den tidiga startaren	Den sene startaren
	Hög	Den ensamme internationalisten	Internationalisten bland andra

Figur 5: Internationalisering med nätverksmodellen<sup>77</sup>

Låg internaliseringsgrad inom företaget innebär att företaget saknar relationer till konkurrenter, kunder, leverantörer, etcetera. I denna situationen har företaget en liten kunskap om internationella affärer. Är internationaliseringsgraden av marknaden dessutom låg så har företaget ingen möjlighet att införskaffa kunskapen genom det nya nätverket, då dess aktörer själva saknar kunskap och erfarenhet av internationella affärer.

Företag i denna situation etablerar sig ofta via agenter. Detta minskar behovet av marknads-känedom, minimerar kraven på anpassningar till motparter och ger möjlighet att utnyttja de marknadsinvesteringar som agenten tidigare gjort, vilket i sin tur minskar behovet av egna investeringar och risktagande. Agenternas betydelse ökar också på grund av de presumtiva kundernas brist på erfarenhet av internationella affärer<sup>78</sup>.

Är däremot internationaliseringsgraden av marknaden hög ökar behovet av koordination inom produktionsnätverket. I en kraftigt internationaliserad värld är företagen förmodligen mer specialiserade, vilket gör att storleken på företaget sannolikt är viktigt. Små företag är oftast mer specialiserade och anpassningsbara än stora företag. Generellt är det svårare för det stora företaget att finna en nisch inom ett högt internationaliserat nätverk, eftersom de inte har samma möjlighet att anpassa sig till nätverkets krav som ett litet företag har. En möjlighet för det stora företaget är att etablera sig inom nätverket genom förvärv av företag eller genom att bilda joint-venture bolag med företag som redan har en etablerad position inom nätverket.

Företagen som vill in på marknaden har den komparativa nackdelen gentemot etablerade konkurrenter på marknaden att de har mindre kunskap om hur nätverket och marknaden ser ut och fungerar. Inom hårt strukturerade nätverk är det oftast svårare att etablera nya positioner då konkurrenterna redan har byggt starka relationer med aktörerna inom nätverket.

Företag med en hög grad av internationalisering som vill in på en marknad som inte är internationaliserad, har redan erfarenhet av relationer med och inom andra länder. De har kunskap och resurser att hantera olika nationella nätverk kulturellt, institutionellt, etcetera. Av denna orsak är risken att de misslyckas med etableringen mindre trolig. Det internationella företaget har oftast också ett bredare utbud av olika resurser för kunskapsutveckling samt för kvantitativ och kvalitativ anpassning till motparterna. Även storleken på företaget och tillgången på resurser inom företaget spelar en viktig roll. Ett internationellt företag har den fördelen på grund av storleken att de har större möjligheter att kombinera olika resurser för att anpassa sig efter marknaden. Den erfarenhet och de resurser som företaget besitter ger också

<sup>77</sup> Johanson & Mattsson 1984, s 298

<sup>78</sup> Ibid, s 299

större möjligheter att göra de tunga investeringar som behövs för att ta sig in i hårt strukturerade nätverk<sup>79</sup>. Men det har även de större resurser som behövs för att ta över företag som redan har en position inom nätverket.

Initiativ för en högre grad av internationalisering kommer inte att initieras ifrån andra aktörer inom produktionsnätverket, då dessa företagens leverantörer, kunder och konkurrenter själva inte är internationaliserade. Däremot har det internationella företaget den möjligheten att öka internationaliseringen av sitt produktionsnätverket och de företag som agerar inom nätverket.

Företag som är tidigt internationaliserade har en stor fördel av detta gentemot konkurrenter som är internationaliserade senare, framför allt inom hårt strukturerade nätverk, genom att de har utvecklat sin position inom nätverket före konkurrenterna<sup>80</sup>. För att dra nytta av att vara tidigt internationaliserad måste företaget koordinera sina aktiviteter inom de olika nationella nätverken. Internationell integration är därför viktigt i utvecklingen av det starkt internationaliserade företaget.

I den situationen då både företaget och marknaden har en hög grad av internationalisering har företaget möjligheter att utnyttja positionerna i befintliga nätverk för att bygga relationer med ett nytt, men detta kräver en internationell integration inom företaget<sup>81</sup>.

Möjligheten till koordinationsvinster inom inköp, produktion samt forskning och utveckling, är större då de nationella skillnaderna är mindre.<sup>82</sup> Det stora antalet relationer som företaget har inom andra nätverk, ger både tillgång till och delvis inflytande över externa resurser. Fördelen av att kunna koordinera operationer i internationella nätverk blir än tydligare när förändringar sker i omgivningen. En stor organisation har större möjligheter att upptäcka förändringar i omgivningen och att dra nytta av dem, men även att påverka den internationella spridningen av förändringarna.

#### *3.2.4 Nätverksmodell för etablering i utvecklingsekonomier*

Ghuri & Holstius beskriver i sin artikel en modell för att sammanföra nätverk i skilda kulturer<sup>83</sup>. Detta är den dominerande modellen som beskriver marknadsetablering ur nätverksperspektiv i utvecklingsekonomier, vilket gör den mest lämpad för vår studie. Denna modell är därför central i vår undersökning och utgör en utgångspunkt för vår empiriska undersökning och analys. Etableringsprocessen delas upp i tre olika faser, sökfasen, projektfasen och etableringsfasen. I varje fas finner man resurser, aktörer och aktiviteter.

---

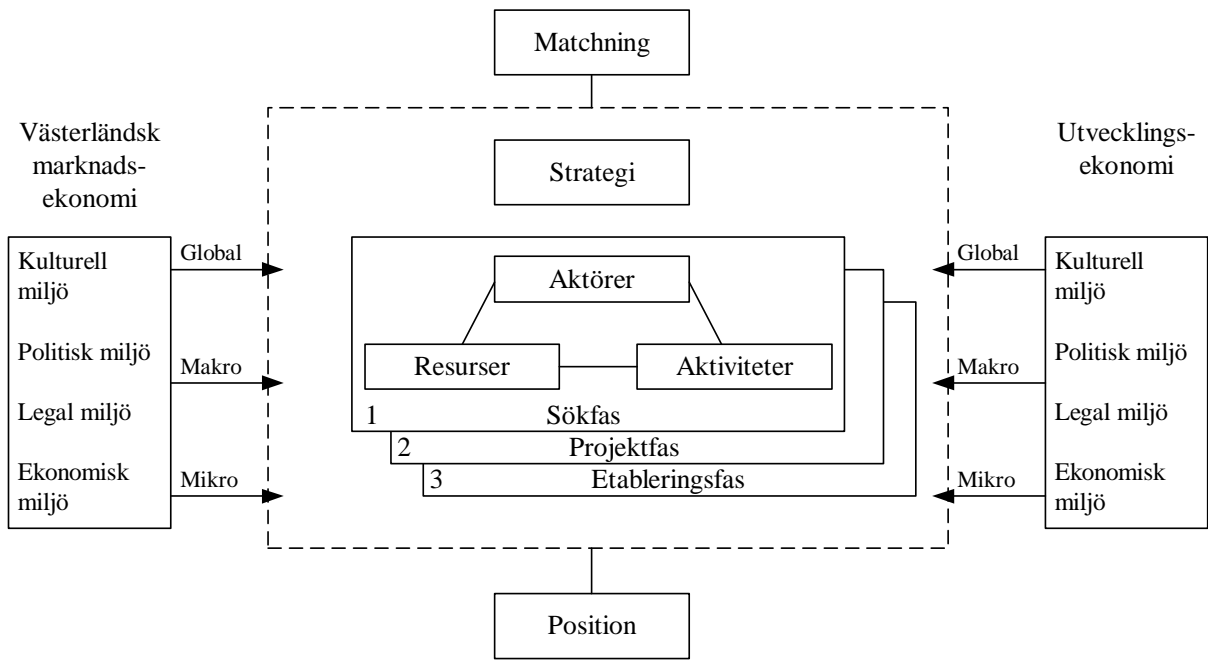
<sup>79</sup> Johanson & Mattsson 1984, s 301

<sup>80</sup> Ibid, s 302

<sup>81</sup> Gailbraith 1973

<sup>82</sup> Johanson & Mattsson 1984, s 304

<sup>83</sup> Ghauri & Holstius 1996



Figur 6: Rollen av matchning och nätverk vid utlandsetablering<sup>84</sup>

I sökfase söker företaget information om marknaden man vill etablera sig på och hur den fungerar. I projektfase skapar sig företaget en bild av hur marknaden ser ut och vilka möjligheter som finns för företaget på marknaden samt realiserar sina etableringsbeslut. Det viktiga här är att bygga upp kontaktnätverk och utveckla relationer till aktörerna inom nätverket. I den tredje faser, etableringsfasen, besitter företaget den kunskap de behöver. De har nu byggt upp ett kontaktnätverk och börjar så smått genomföra affärer.

Ett företags agerande under etableringsfaserna resulterar i att företaget får en viss position i förhållande till de andra aktörerna i nätverket. Ju starkare position företaget skaffar sig desto bättre kommer etableringen att gå.<sup>85</sup> Men även miljön där resurserna, aktörerna och aktiviteterna finns påverkar resultatet av etableringsprocessen och vilken position företaget erhåller. Vid internationella etableringsprocesser består miljön av politiska, legala och ekonomiska faktorer, utvecklingsnivån på teknologin och infrastrukturen samt av kulturella skillnader.

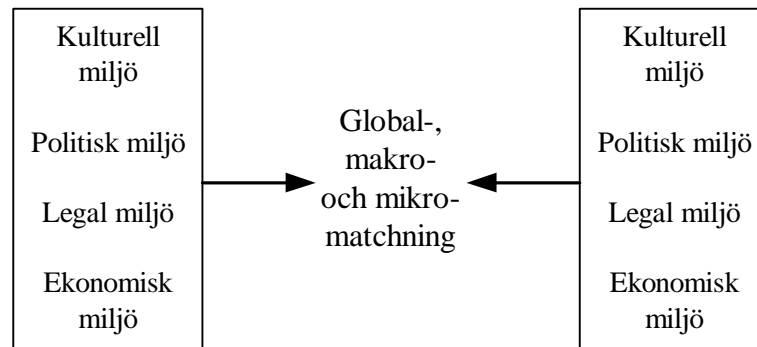
Matchningskonceptet är ett koncept som Karin Holstius introducerar i en artikel från 1991.<sup>86</sup> Detta koncept är tänkt att användas som ett verktyg vid internationella affärer där parternas kulturella, ekonomiska, politiska och juridiska omgivning är vitt skilda. Matchning kan definieras som alla åtgärder vidtagna på global-, makro- och mikronivå för att främja utvecklingen av affärsrelationer mellan aktörer i länder som skiljer sig mycket åt.<sup>87</sup>

<sup>84</sup> Ghauri & Holstius 1996

<sup>85</sup> Ibid

<sup>86</sup> Holstius 1991

<sup>87</sup> Ibid



Figur 7: Matchning i internationell affärsverksamhet<sup>88</sup>

Matchningen kan alltså ske på tre olika nivåer; global-, makro- och mikronivå.<sup>89</sup> Den globala nivån innefattar multilaterala avtal av olika slag. Makronivån innefattar bilaterala avtal mellan länder med avsikt att stödja affärer på företagsnivå. Här innefattas även handelsdelegationer och besök på regeringsnivå. Medan den globala nivån och makronivån behandlar förutsättningarna för etableringsprocessen, behandlar mikronivån de steg som krävs för ett lyckat inträde på en marknad. Det innefattar exempelvis att överbrygga kulturella och tekniska skillnader. Matchningen är till för att minska de svårigheter som uppkommer under etableringsprocessen på grund av stora miljöskillnader mellan företagets hemland och det land i vilket de har valt att etablera sig.

Då matchningen sker på tre nivåer finns även tre nivåer av matchningsaktörer, vilka, framför allt på makro- och mikronivå, hjälper företaget att etablera kontakter med olika parter. Matchningsaktörerna är ofta även nätverksaktörer, men behöver inte vara det, såsom exempelvis förhandlare på multilateral nivå.

På samma sätt som styrkan och betydelsen av relationerna med olika aktörer förändras under de olika faserna i etableringsprocessen, kan man även antaga att det är viktigt med olika matchningsmetoder under de olika faserna. Nyttan av att kombinera matchningsmetoden med nätverksmodellen är att identifiera vilka aktörer, resurser och aktiviteter som engageras under de olika faserna.

<sup>88</sup> Holstius 1991

<sup>89</sup> Ibid



## 4 Om Ryssland

---

*I detta kapitel gör vi en kort beskrivning av Rysslands ekonomiska, politiska och juridiska situation. Vidare beskrivs detaljhandeln och möbelindustrin i landet. Meningen med detta kapitel är att ge läsaren en förståelse för och inblick i den marknad som IKEA valt att etablera sig på. Grundläggande kunskap om landet och marknaden anser vi är nödvändig för att få en helhetsbild och lättare förstå IKEAs handlingar och beslut.*

---

### 4.1 Introduktion

Genom att Sovjetmakten föll i början av 90-talet och det har skett en övergång mot marknadsekonomi har Ryssland, med dess 150 miljoner invånare, blivit en lockande marknad för många företag. Under Sovjettiden gjordes investeringar i tung industri, vilket gjorde att tillverkningen av konsumtionsvaror var på en förhållandevis låg nivå och därför aldrig riktigt kunde tillfredsställa det behov som fanns. Efterfrågan på konsumtionsvaror var alltså hög och är det fortfarande. I Ryssland är utländska varor trots sitt högre pris starkt eftertraktade, vilket beror på att utländska varor (eller varumärken) ofta förknippas med högre kvalitet än rysktillverkade varor.<sup>90</sup>

En annan orsak till att Ryssland är intressant för utländska företag är tillgången på den högutbildade och förhållandevis billiga arbetskraft som finns i landet. Närheten till Europa är en annan faktor som gör att marknaden i öst känns attraktiv för många företag.<sup>91</sup> Ryssland har några av världens största reserver av naturtillgångar och är en ledande producent och exportör på många områden. I Ryssland finns stora oljetillgångar som beräknas till cirka 10 procent av världens oljereserver, och stora naturgasfyndigheter som uppgår till 30 procent av världsproduktionen.<sup>92</sup> Även om olje- och naturgasfyndigheterna är en stor tillgång och utgör den ryska statens största inkomstkälla, är det samtidigt en nackdel på det sättet att statsbudgeten är väldigt beroende av oljepriset. En annan tillgång för Ryssland är dess skog som täcker 45 procent av landets yta.

Att etablera sig i Ryssland är måhända ingen lätt process men somliga menar att den ryska marknaden är alldeles för stor för att kunna ignoreras.<sup>93</sup>

### 4.2 Ekonomi

1991 splittras Sovjetunionen och Ryska Federationen utropas. Stalins metoder för att industrialisera landet fick konsekvenser som Ryssland nu fortfarande brottas med. Stalin industrialiserade landet genom att använda två metoder, varav den första var en oproportionerlig utveckling av ekonomin och den andra byråkratisering<sup>94</sup>. Den första metoden

---

<sup>90</sup> Alon & Banai 2000

<sup>91</sup> Dezutter 1997, s 1

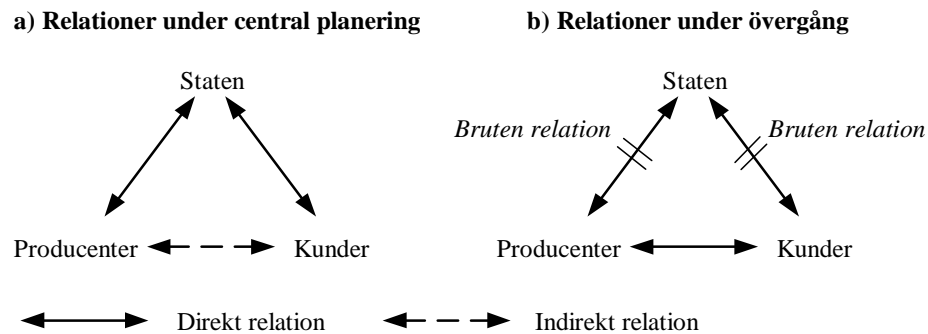
<sup>92</sup> Schlevogt 2000, s 719

<sup>93</sup> Alon & Banai 2000

<sup>94</sup> Blackwell 1994, s 165

bestod i att viktiga sektorer i ekonomin ignorerades till fördel för investeringar i andra sektorer som ansågs ha högre prioritet<sup>95</sup>. I Sovjetunionen visade sig detta genom att man satsade på tung industri, framförallt produktion till krigsmakten. Produktion av konsumentvaror kom långt ner på prioriteringslistan. Resurserna till industrin kom från jordbruket och kollektiviseringen av densamma.

En annan viktig aspekt av Stalins industrialisering var byråkratiseringen av näringslivet, genom att staten övertog all kontroll av denna. Eftersom staten tog kontroll över all industri, jordbruk och handel, byggdes det också upp en stor byråkrati i form av planerings- och statistiska institut, samt en mängd olika jordbruks- och industriministerier. Det visade sig senare att en sådan stor och centraliserad organisation inte skulle kunna gå att hantera. Byråkratin visade tidigt tecken på fel som med åren intensifierades. Det handlade om sådant som stora mängder pappersarbete, korruption, produktion baserat på kvantitet istället för kvalitet etcetera.<sup>96</sup> Industrierna fick produktionsmål som i många fall var orealistiska. För att nå sina mål började ledarna för företagen och andra tjänstemän att överdriva sin produktion för att det skulle se finare ut i böckerna. Alla ljög med sina resultat, och till slut visste inte ens staten hur det låg till med deras industri och hur det egentligen var ställt med deras ekonomi.<sup>97</sup>



Figur 8: Effekten av statens utgång ur relationerna

I en artikel om etablering i Ukraina av Susan Bridgewater menar författaren att det är svårt att utföra de mest grundläggande affärsfunktioner utan användning av ukrainska kontakter. I den gamla planekonomin var det vanligt att tjänster återbetalades med gentjänster och detta är något som i hög grad finns kvar.<sup>98</sup> Detta är något som även gäller i Ryssland. Att ha kontakter inom olika områden i samhället är ett sätt att komma undan en stor och obekvämlig byråkrati och ett sätt att spara värdefull tid. Att etablera ett kontor i Ryssland tar ofta längre tid än i väst på grund av alla byråkratiska besvärligheter och kan kosta upp till tio gånger mer<sup>99</sup>. Byråkratin var stor under sovjettiden och är idag om möjligt ännu större. Det är ett sätt för staten att hålla en hög sysselsättningsnivå. Många organisationer är starkt överbemannade och lönerna är ofta väldigt låga, så mutor och liknande är vanligt förekommande.

Under slutet av 70-talet fram till mitten av 80-talet stagnerade den sovjetiska ekonomin. Till detta kan man lägga en politisk stagnation.<sup>100</sup> Något behövde göras och det ledde vägen för Gorbatsjovs reformer med slagorden Yskarenije – accelerering, Perestroika – återuppbyggnad

<sup>95</sup> Blackwell 1994, s 166

<sup>96</sup> Ibid, s 168

<sup>97</sup> Ibid, s 169

<sup>98</sup> Bridgewater 1999, s 114

<sup>99</sup> Marsland 2001

<sup>100</sup> Blackwell 1994, s 171

och glasnost – öppenhet. Gorbatjov införde en del marknadsliknande reformer. Bland annat stiftades en lag om kooperativ 1988 som öppnade upp för privat företagande och entreprenörskap. Gorbatjovs reformer ledde till att företagsverksamheten i landet utökades och att utländska investerare släpptes in. Glasnost medförde en uppgörelse med det förflutna och medförde en ökad yttrandefrihet. Information började då strömma in från utlandet och ökade ryssarnas medvetenhet och kunskap om andra delar av världen. Mycket av det som hänt under sovjettiden kom också upp till ytan.

I slutet av 80-talet visade det sig att dessa reformer inte räckte till. Landet befann sig i ett bottenläge och fortsatt nedgång i ekonomin var i sikte med exempelvis stora budgetunderskott och ökande utlandsskulder.<sup>101</sup> Jeltsin som blivit vald till president i Ryssland tog makten också i det nya Ryssland som bildades efter upplösningen av Sovjetunionen i slutet av 1991.

Jeltsin tog ordentligt tag i marknadsreformerna för att göra Ryssland till en marknads ekonomi. Han omringade sig med radikala rådgivare, ekonomer och reformatorer som arbetade för ett snabbt införande av en marknadsekonomi och kapitalism, samt för en nedrustning av den byråkratiserade kommandoekonomin.<sup>102</sup>

Under 1992 inleddes marknadsreformerna. Det är lätt att glömma bort att det i Ryssland, även i början av 1900-talet, fanns en ekonomi med en del inslag av marknadsekonomi. De marknadsekonomiska inslagen stoppades dock på grund av första världskriget. I januari 1992 inleddes Jeltsins reformer. Det första steget gick ut på att släppa priserna fria och att stabilisera rubeln. Till en början gick det bra, men konsumenterna drabbades hårt. Först blev det varubrist, och när varor senare väl fanns att tillgå var priserna oerhört höga. Det dröjde även ett tag innan rubeln stabiliserades. Det var hög inflation i landet, som blev än högre då den ryska staten ständigt lät trycka nya sedlar.<sup>103</sup>

Fas två av reformerna innebar privatisering av den ryska industrin. Först skulle småföretag och handel privatiseras under 1993-94 och sedan skulle privatiseringen av mellanstora och stora företag följa, vilket skulle vara avklarat under 1995-96.<sup>104</sup> För att skynda på privatiseringen bestämde sig regeringen för något som senare har kallats pantprivatiseringen. Jeltsin bestämde sig för att ge ut panter till ett värde av 10 000 rubel till varje rysk medborgare. Detta var för att uppmuntra ledningen och arbetarna att använda sina panter till att köpa och styra de statliga företagen.<sup>105</sup> Till en början kunde man se positiva resultat av privatiseringen. Staten var dock fortfarande delägare i många företag och den tidigare ledningen för företagen fortsatte att på gammalt vis styra de fortsatt ineffektiva företagen.<sup>106</sup> Även om cirka 70 procent av de tidigare statligt ägda företagen hade blivit privatiserade fram till mitten av 1994 så menade många observatörer att privatiseringen inte hade medfört några förändringar. De flesta privatiserade företagen verkade fortfarande på i stort sett samma sätt som de gjorde när de var statligt ägda. Få företag anpassade sin produktion för att tillmötesgå konsumenters behov.<sup>107</sup> Resultaten av det första steget i privatiseringen var sämre än förväntat. Även om ägandet hade omfördelats och hamnat i privata händer, så var det väldigt

---

<sup>101</sup> Blackwell 1994, s 194

<sup>102</sup> Ibid, s 196

<sup>103</sup> Ibid, s 197

<sup>104</sup> Ibid, s 197

<sup>105</sup> Ibid, s 198

<sup>106</sup> McCarthy et al 2000, s 260

<sup>107</sup> Ibid, s 261

lite kapital som tillskotts företagen. För utvecklingens skull så hade en förändring av ledarstil varit önskvärd, men så blev det dock inte, utan de som tidigare styrts fortsatte att styra.<sup>108</sup>

Privatiseringens andra steg började i mitten av 1994 och gick ut på att få in kapital till de privatiserade företagen. I detta steg hölls auktioner där andelarna såldes till högstbjudande. Denna gång användes pengar istället för pantar. Hur öppna och ärliga dessa auktioner egentligen var kan ifrågasättas, eftersom ett fåtal människor kom över stora andelar till ett väldigt lågt pris<sup>109</sup>. ”Oligarkerna”<sup>110</sup> lade grunden till sina förmögenheter under detta andra steg av privatiseringen. Kapitalinflödet till företagen hamnade ofta i ledningens händer. Ledarna för ett antal företag var tidigare politiker med upparbetade kontakter i regeringskretsarna. Med tidigare statliga företag som grund byggde de upp stora och mäktiga finansiella och industriella grupper, där banker utgjorde kärnan. Eftersom skatteintäkterna inte räckte fick staten ta till nya medel för att få in pengar till statskassan, och gav ut GKO<sup>111</sup> och OFZ<sup>112</sup>, det vill säga statsobligationer. Räntorna på dessa var väldigt höga och kom att utgöra en stor del av bankernas tillgångar och intäkter. Vinsterna från handeln med obligationerna blev stora, men istället för att investeras i företagen hamnade de ofta på personliga konton utomlands.<sup>113</sup>

I augusti 1998 drabbades Ryssland av en djup ekonomisk kris. Det berodde på en rad externa chocker som fallande världsmarknadspriser på olja och andra råvaror, samt ett ökat kapitalutflöde. Ryska staten gick i stort sett i konkurs när den inte kunde betala sina skulder – både inhemska och internationella. Den ryska staten hade inte vidtagit ordentliga åtgärder för att sanera de ryska statsfinanserna<sup>114</sup>. Det var också ett tydligt tecken på djupa brister i det post-sovjetiska systemet. Hade inte krisen kommit i augusti, hade en liknande kris sannolikt uppkommit vid ett senare tillfälle.<sup>115</sup> Thane Gustafson, författare till ”Capitalism Russian-Style”, tar upp tre faktorer som han menar låg till grund för den ryska statens konkurs. Dessa var:

- Den privata sektorns institutioner var inriktade på att tjäna snabba pengar på export och utländsk upplåning.
- Marknadsinstitutionerna var ojämna och ofullständiga och man nådde inte tillräckligt djupt ner i samhället, vilket dock brott och korruption gjorde.
- Ryssar på alla nivåer i samhället visste inte riktigt hur de skulle förhålla sig till de nya marknadsreformerna och deras ambivalens gjorde att reformerna inte fick tillräckligt samhälleligt stöd. Det ledde till politiska konflikter och paralyserade statens arbete.

---

<sup>108</sup> McCarthy et al 2000, s 261

<sup>109</sup> Ibid, s 262

<sup>110</sup> Oligarker är en term för att beskriva en grupp mäktiga affärsmän, politiker och bankirer. De är ledare för stora finansindustriella grupper (FIGs) där kärnan var en bank till vilken man knöt industrier och även mediaföretag. Berezovskij och Gusinskij är namn på några oligarker. Hedlund 2000, s 125

<sup>111</sup> GKO (Gosudarstvennye Kratkosrotnnye Obligatsii) blir översatt till svenska statliga kortfristiga obligationer. Dessa var statsskuldsväxlar med en löptid på tre månader. En statsskuldsväxel brukar ha en löptid på tre, sex eller tolv månader och den förfaller med hela beloppet på en gång. Ibid, s 112

<sup>112</sup> En kupongobligation brukar ha löptider från ett år och uppåt, och den avkastar fasta räntebetalningar med jämna mellanrum, exempelvis kvartalsvis. Det ryska fallet av kupongobligationer kallades för OFZs (Obligatsii Federalnogo zaima) Ibid, s 114

<sup>113</sup> McCarthy et al 2000, s 264

<sup>114</sup> Marknadsintroduktion Ryssland, s 10

<sup>115</sup> Gustafson 1999, s 217

Augustikrisen 1998 visade sig vara slutet på en illusion. Den visade att Ryssland egentligen inte kommit så långt i sin strävan att skapa en marknadsekonomi.<sup>116</sup>

Augustikrashen 1998 ses nu i efterhand av många som något positivt för Ryssland. Många investerare som var mer intresserade av kortsiktiga vinster har försvunnit ur bilden. Den kraftiga devalveringen av rubeln på 75 procent innebar att den inhemska produktionen blev mer konkurrenskraftig i förhållande till importerade västerländska varor. Det blev alldeles för dyrt att köpa importerade produkter. Inhemska företag gjorde investeringar i produktionen för att ta till vara detta tillfälle de nu fått för att konkurrera med västerländska företag. Den inhemska industriproduktionen har ständigt ökat sedan krisen, men har framförallt gynnat livsmedelsproducenterna.<sup>117</sup> Med en medellön på cirka 100 dollar per månad (dock väldigt varierande beroende på vilken region man studerar) är köpkraften hos befolkningen ganska begränsad. Cirka 30 procent av befolkningen lever under existensminimum, men detta skall ses i förhållande till att Världsbanken bedömer att den svarta marknaden utgör cirka 43 procent av landets BNP.<sup>118</sup>

Den ryska ekonomin har hämtat sig en hel del sedan dess och var under 2001 en av de snabbast växande ekonomierna i världen. Landets ekonomi är starkt beroende av sin olje- och gasindustri som representerar cirka en fjärdedel av landets budget. Förändringar i olje- och gaspriserna får därför stora effekter på den ryska ekonomin.<sup>119</sup>

Det har genomförts en del åtgärder som kan tänkas ha en positiv effekt på den ryska ekonomin. Skatteindrivningen har förbättrats vilket delvis härleds till de skattesänkningar som genomförts. Vinstskatten för företag har sänkts från 35 procent till 24 procent, och en platt inkomstskatt på 13 procent har införts.<sup>120</sup>

Rysk infrastruktur är väldigt lidande beroende på många år av underinvesteringar<sup>121</sup>. Detta påverkar företagets möjligheter att leverera och distribuera råmaterial och varor inom landet. Ytterligare något som påverkar detta är det faktum att det egentligen inte finns några distributörer som servar hela den ryska marknaden. Verksamheten kretsar främst kring de större städerna.

### 4.3 Politik och juridik

Etablering i Ryssland förknippas med höga risker mycket beroende på att den politiska och juridiska situationen setts som instabil. Dels har regelverket inte varit särskilt välutvecklat och dels har tolkning och implementering av lagarna varierat stort. Att lagarna tolkas olika är en del av problemet. En annan är att det sker ständiga förändringar i lagarna och att nya lagar kommer till<sup>122</sup>. Det gäller därför att ha ett öga på vad som sker på detta område eftersom det kan ändra rådande förhållanden snabbt.

Under 2001 antogs och implementerades en ny jordbalk, som innebär att reglerna kring fastighetstransaktioner har blivit klarare och har medfört att en del av de hinder som funnits

---

<sup>116</sup> Gustafson 1999, s 218

<sup>117</sup> Marknadsintroduktion Ryssland, s 11

<sup>118</sup> Ibid

<sup>119</sup> [www.swedishtrade.se](http://www.swedishtrade.se)

<sup>120</sup> Ibid

<sup>121</sup> Alon & Banai 2000

<sup>122</sup> Dezutter 1997, s 2

för investeringar i mark nu har försvunnit. Reglerna i balken kommer främst att påverka ägandeförhållandet av mark i städerna. Reglerna innehåller villkor för försäljning av statsägd mark till den privata sektorn. Avsaknaden av möjligheten att äga mark, har utgjort ett av de stora legala och psykologiska hindren för investeringar i Ryssland.<sup>123</sup> Reglerna i den nya balken innebär på många sätt minskade risker för företagen. Tidigare kunde dessa bara hyra mark, vilket skulle kunna orsaka stora problem för ett företag som exempelvis inte får hyresavtalet förlängt på den mark där företagets fabrik ligger.

En ny arbetsbalk, som ersätter gammal sovjetisk lag, har också arbetats fram. Denna ger de anställda mer rättigheter. Den viktigaste förändringen i denna är att lönerna betalas ut två gånger i månaden och att de skall höjas till minst existensminimum. Att arbetsgivarna håller inne med lönerna är ett vanligt förekommande problem i Ryssland, men den nya lagen ger anställda rätt att lämna sina arbeten om lönen hållits inne i mer än 14 dagar. Arbetsgivarna riskerar dessutom böter för ett sådant beteende.<sup>124</sup>

Som nämnts tidigare har en ny skattelagstiftning införts, som bland annat innefattar en ny platt skatt på 13 procent. Staten hoppas att skatteindrivningen ska öka till följd av detta. Utlänningar kommer att bidra till ökningen eftersom en del av deras skattelättnader kommer att försvinna.<sup>125</sup>

Vad man nu väntar på i Ryssland är ny lagstiftning kring finansmarknaden och ett bankväsende som hjälper människor och företag, istället för några få rika oligarker eller kriminella. Vad man hoppas på är att detta ska medföra att en del av det kapital som gömts i bankvalv kommer tillbaka till Ryssland och återinvesteras där. Ryska investeringar skulle troligtvis följas av utländska investeringar.<sup>126</sup>

Med den utvidgning som sker av EU österut så kommer Ryssland att gränsa direkt till EU och EU kommer att få större betydelse för Ryssland. Ryssland har börjat närma sig EU allt mer och det sker en del samarbete främst inom energisektorn.

I ett möte i Rom med Nato i slutet av maj antog Natoländerna tillsammans med Ryssland en deklaration som innebär ett skapande av ett nytt gemensamt säkerhetsforum. I detta råd får Ryssland en lika tungt vägande röst som övriga Natoländer i säkerhetsfrågor. Ryssland kommer dock inte att få vetorätten över vilka länder som ska bli medlemmar i Nato, vilket de önskar.<sup>127</sup>

Ryssland går så sakta mot ett inträde i WTO, men under 2003 ska, enligt planerna, Rysslands medlemskap i WTO förhandlas färdigt. Den ryska ekonomin har inte visat stabilitet under tillräckligt lång tid och bedömare tror inte att det är troligt att landet kommer med före 2005, utan menar att 2010 nog är mer realistiskt.<sup>128</sup> Inom kort väntas det amerikanska handelsdepartementet avge en rapport i vilken man kommer att fastslå om Ryssland är en marknadsekonomi eller ej.<sup>129</sup> Denna rapport skulle kunna innebära att Rysslands

---

<sup>123</sup> [www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=6060](http://www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=6060)

<sup>124</sup> [www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=5718](http://www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=5718)

<sup>125</sup> [www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=5881](http://www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=5881)

<sup>126</sup> [www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=6012](http://www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=6012)

<sup>127</sup> Sydsvenskan, 2002-05-29a

<sup>128</sup> Sydsvenskan, 2002-05-29b

<sup>129</sup> Sydsvenskan, 2002-05-29b

inträdesprocess underlättades och skulle förmodligen ha stor betydelse för Rysslands handel med omvärlden.

## 4.4 Detaljhandel i Ryssland

Detaljhandeln i Ryssland skiljer sig en del från den i västländerna, där det finns en detaljhandelsstruktur i vilken merparten av handeln bedrivs inomhus. Den stora detaljhandelsstrukturen i Ryssland består i den öppna marknaden med stora marknadsplatser där alla sorters varor, från mat till möbler, kan hittas.<sup>130</sup> Många ryssar förknippar butiker med höga priser och tror att varorna på marknaderna är billiga, vilket gör att många ryssar fortfarande gör majoriteten av sina inköp där. Detta trots den senaste tidens framväxt av livsmedelskedjor och större matvarubutiker, både ryska och utländska. Ryssarna väljer alltså i stor utsträckning att handla i kiosker eller på marknader – ställen utan självservice.<sup>131</sup> För många ryssar handlar det inte om att välja en vanlig detaljhandlare eller att gå till en internationell kedja, utan valet står mellan en riktig butik och den öppna marknaden.<sup>132</sup>

Rysk detaljhandel bygger till stor del på småskalighet, där det är de små butikerna som står för den största delen av försäljningen. Utvecklingen mot stora butiker och kedjor har varit långsam. Detta beror till viss del på att detaljhandeln inte varit särskilt lönsam i jämförelse med andra industrier såsom olje- och gasindustrin. En annan orsak är att större butiker innebär större synlighet och därmed högre taxering i jämförelse med mindre butiker och kiosker. Men när detaljhandelssektorn fortsätter att växa, kommer det att leda till att allt fler butiker och kedjor dyker upp.<sup>133</sup>

Moskvas befolkning uppgår till cirka 7 procent av Ryssland befolkning och står för cirka 30 procent av omsättningen av landets detaljhandel. Medellönen i staden är också mycket högre än den genomsnittliga ryska lönen. Siffror från december 2001 visar att den genomsnittliga årliga inkomsten i Moskva är 6650 dollar vilket kan jämföras med 1400 dollar som är medelinkomsten för Ryssland och 1600 dollar för S:t Petersburg.<sup>134</sup> 70 procent av Rysslands småföretag finns i Moskva och många människor kommer från centrala Ryssland och andra regioner för att göra sina inköp där.<sup>135</sup> Eftersom köpkraften är mycket starkare i Moskva, och till viss del i S:t Petersburg, är det främst där som detaljhandeln utvecklas och växer. Det är också de här delarna av marknaden som utländska detaljhandlare tittar främst på när de funderar på att etablera sig på den ryska marknaden.

I Ryssland är bostadskostnaderna låga på grund av subventionerade hyror. För Moskvaborna innebär detta att större delen av lönen kan användas för konsumtion. 80 procent av utgifterna går till detaljhandeln. Motsvarande siffra i några av Europas städer är 40 procent i Paris, 60 procent i Warszawa och 39 procent i London.<sup>136</sup>

Detaljhandeln i Ryssland växer, men i jämförelse med andra länder i Europa ligger den långt efter. En del i utvecklingen av detaljhandeln beror på Moskvas politikernas stöd för olika projekt för att bygga köpcentra och även deras förmåga att locka till sig utländska investeringar.

---

<sup>130</sup> Intervju med Inge Juliusson

<sup>131</sup> [www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010627cenrusretail.htm](http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010627cenrusretail.htm)

<sup>132</sup> [www.cislink.com/research/FoodDirector%20white1.ppt](http://www.cislink.com/research/FoodDirector%20white1.ppt)

<sup>133</sup> [www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010627cenrusretail.htm](http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010627cenrusretail.htm)

<sup>134</sup> Informationsmaterial, "Businessplan IKEA Russia retail FY03-06"

<sup>135</sup> [www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010627cenrusretail.htm](http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010627cenrusretail.htm)

<sup>136</sup> Informationsmaterial, "Businessplan IKEA Russia retail FY03-06"

Under 2001 godkändes en plan över lokaliseringen av stora köpcentra i staden. Under de närmaste tjugo åren planerar Moskva stad att bygga cirka 300 köpcentra.<sup>137</sup>

Ryska detaljhandlare börjar ingå samarbeten för att tillsammans exempelvis bygga köpcentra. Var för sig är de små och skulle inte ha tillräckligt med resurser för att kunna genomdriva ett sådant projekt. Det finns en del kedjor inom dagligvarusektorn (exempelvis Kopeijka, Perekryostok och Megamart) och de största av dessa bildade under 2001 en rysk detaljhandelsallians, bland annat i hopp om att på så sätt stärka sin position gentemot tillverkarna. Enligt rysk press skulle detta ökade samarbete mellan ryska detaljhandlare bero på att de vill göra sig starkare inför den väntade invasionen av utländska detaljhandlare. En annan orsak skulle vara att de vill bygga upp färdiga organisationer som de sedan säljer vidare till de utländska detaljhandlarna.<sup>138</sup>

Än så länge är det få internationella detaljhandlare som är verksamma på den ryska marknaden. Några påbörjade en etablering där, men drog sig tillbaka efter krisen 1998. Inom dagligvarusektorn har tyska Metro nyligen öppnat ett stort "Cash & Carry"-varuhus i Moskva och den holländska kedjan Spar har öppnat butiker.<sup>139</sup> Andra som är i färd med att etablera sig på den ryska marknaden är Auchan och Carrefour.<sup>140</sup>

Att detaljhandeln inte kommit längre i Ryssland beror till stor del på att de ryska detaljhandlarna inte har tillgång till de stora resurser internationella företag har. De ryska företagen har heller inte den erfarenhet och det kunnande som krävs för att driva en kedja av butiker, vilket de internationella företagen har, och hamnar därför också i ett sämre läge. Servicenivån i väst är högre än i Ryssland, vilket ger de internationella företagen ytterligare en fördel.<sup>141</sup>

De nackdelar som finns i Ryssland är att det inte finns särskilt många stora grossister, vilket gör att detaljhandlare måste ha kontakt med många olika leverantörer. En annan nackdel är att infrastrukturen i olika områden varierar kraftigt, vilket kan ge upphov till problem vid exempelvis leveranser. Tullsatserna är dessutom höga och lagstiftningen komplicerad.<sup>142</sup>

## 4.5 Rysk möbelindustri

Både försäljning och tillverkning av möbler ökar i Ryssland. I takt med att ekonomin förbättras och ryssarnas disponibla inkomst ökar, ökar också försäljningen av möbler. Allt fler möbelhandlare dyker upp på marknaden och i Moskva finns det nu runt 400 möbelaffärer. Dessa erbjuder ett stort sortiment av rysktillverkade såväl som utländska möbler. 70 procent av alla sålda möbler är tillverkade av inhemska producenter. När det handlar om design kopierar de ryska möbeltillverkarna ofta europeisk design. Kvaliteten på deras produkter är inte särskilt hög, vilket till stor del beror på bristande kvalitet på deras tillverkningsutrustning. De har helt enkelt inte tillräckliga resurser för att köpa in nya maskiner. De ryska tillverkarna lider även av bristande kapacitet som gör att möjligheterna att expandera produktionen är liten.<sup>143</sup>

---

<sup>137</sup> [www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010627cenrusretail.htm](http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010627cenrusretail.htm)

<sup>138</sup> Ibid.

<sup>139</sup> Ibid

<sup>140</sup> [www.cislink.com/research/FoodDirector%20white1.ppt](http://www.cislink.com/research/FoodDirector%20white1.ppt)

<sup>141</sup> [www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010627cenrusretail.htm](http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010627cenrusretail.htm)

<sup>142</sup> Ibid

<sup>143</sup> [www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010423furniture.htm](http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010423furniture.htm)



Inom lågprissektorn har utländska tillverkare svårt att konkurrera med ryska tillverkare beroende på de höga tullarna. Allt eftersom ryssarna får mer pengar och kan köpa dyrare och mer exklusiva möbler blir dock de inhemska tillverkarna pressade av de utländska.

Det finns inga definitiva svar på hur den framtida efterfrågan på möbler kommer att se ut, men det är sannolikt att den kommer att öka kraftigt inom de närmaste åren. Det finns flera olika anledningar till den prognosen. Som nämnts tidigare är detaljhandel i allmänhet på stark frammarsch. Den disponibla inkomsten ökar och möbler verkar vara något ryssarna gärna lägger sina pengar på. Prisvärda möbler har länge varit en bristvara i Ryssland, men detta är nu på väg att ändras.<sup>144</sup>

---

<sup>144</sup> [www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010423furniture.htm](http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010423furniture.htm)

## 5 IKEA

---

*I detta kapitel presenteras vårt fallföretag IKEA. Först ges en allmän beskrivning av företaget, dess verksamhet och organisation och därefter beskriver vi verksamheten i IKEA-Ryssland.*

---

### 5.1 IKEAs historia

IKEAs rötter finns i Småland. Där föddes 1926 grundaren Ingvar Kamprad på gården Elmtaryd i byn Agunnaryd utanför Älmhult där IKEA har sitt hjärta. Ingvar Kamprad var en ambitiös ung man som tidigt började visa tecken på entreprenörskap. Vid 17 års ålder, 1943, bestämde han sig för att starta ett eget företag. Det fick namnet IKEA efter hans namn och efter den gård och by där han växt upp (IKEA= Ingvar Kamprad, Elmtaryd, Agunnaryd).

Ursprungligen bestod IKEAs verksamhet av försäljning av klockor och det var först 1950 som möbler introducerades i sortimentet. 1951 kom den första IKEA-katalogen ut och IKEAs namn blev välkänt hos en stor del av befolkningen. Möblerna kom på denna tid från lokala möbeltillverkare och såldes till fabrikspriser via postorder. IKEAs succé var ett faktum men de fick stort motstånd från de etablerade möbelhandlarna. Leverantörer hotades med bojkott och IKEA blev mer eller mindre utslängda från möbelmässan i Stockholm. Kunderna fortsatte dock att strömma in.<sup>145</sup>

Under slutet av 50-talet började IKEA tillverka möbler i egen regi vilket på den tiden ansågs revolutionerande i möbelbranschen. Detta beslut togs för att man på så sätt bättre skulle kunna anpassa sig till kundernas önskemål. Det skulle också leda till lägre produktionskostnader eftersom man kunde anpassa produkterna efter fabrikernas tillverkningsmetoder.<sup>146</sup> 1958 öppnade IKEA sin första möbelbutik i Älmhult.<sup>147</sup>

1965 öppnades IKEA-varuhuset i Kungens kurva i Stockholm. Detta varuhus är med sina 45 800 m<sup>2</sup> IKEAs största. På öppningsdagen stod 35 000 människor utanför och väntade på att komma in. Självbetjäningkonceptet utvecklades som ett steg i att få ned de långa väntetider som möbelhandlare tidigare haft.<sup>148</sup>

Under 60-talet hade IKEA öppnat varuhus i Norge och Danmark och under slutet av 60-talet fanns det en bestämd åsikt på IKEA att företaget skulle begränsa sig till den nordiska marknaden. Redan under början av 70-talet vändes dock blickarna mot Europa.<sup>149</sup> Under 70-talet började en snabb internationell expansion. Det första varuhuset utanför Skandinavien öppnades 1973 i Schweiz. Därefter öppnades varuhus i Tyskland, Österrike, Holland och så vidare.<sup>150</sup> Idag har IKEA 148 varuhus i 22 länder<sup>151</sup>.

---

<sup>145</sup> Informationsmaterial, "IKEA", s 42

<sup>146</sup> Söderman 2002, s 284

<sup>147</sup> Informationsmaterial, "IKEA", s 44

<sup>148</sup> Söderman 2002, s 277

<sup>149</sup> Ibid, s 284

<sup>150</sup> Informationsmaterial, "IKEA", s 45

## 5.2 IKEA i Ryssland

IKEA har verkat i Ryssland och tidigare Sovjetunionen sedan 60-talet då inköpsverksamheten påbörjades. På 70-talet började de göra inköp i allt större skala. IKEA har haft inköpskontor i Ryssland i tretton år och de tre inköpskontoren (ett i Moskva, ett i S:t Petersburg och från februari 2002 även ett i Novosibirsk) köper för närvarande in för runt 60 miljoner dollar, men har ambitionen att öka inköpen tiofaldigt. IKEA står för 50 procent av Rysslands totala export av möbler. Än så länge tillverkas 10-12 procent av sålda produkter lokalt i Ryssland. Genom att sälja lokalt tillverkade produkter slipper IKEA tullavgifterna och kan på så sätt hålla priserna nere.<sup>152</sup>

Under slutet av 80-talet började IKEA planera för att öppna varuhus i dåvarande Sovjetunionen, men på grund av bland annat byråkratiska problem och de höga tullsatserna dröjde det innan planerna kunde realiseras. Oroligheter i landet, såsom exempelvis Sovjetunionens sönderfall 1991, kriget i Tjetjenien 1994 och finanskrisen 1998, var bidragande orsaker till att det dröjde ända fram till år 2000 innan IKEA öppnade sitt första varuhus i Ryssland. Det var ett varuhus på 31 000 m<sup>2</sup> och var då ett av de tio största IKEA-varuhusen i världen.

Ett andra varuhus öppnades i södra Moskva i december 2001, och är en exakt kopia av det första varuhuset. Kring detta varuhus bygger IKEA ett köpcentrum som kommer att bli Europas största. Öppningsdagen är planerad till december 2002.<sup>153</sup>

Nu är ett tredje varuhus på gång i de mer centrala delarna av Moskva. Även vid detta planeras ett köpcentrum och dessutom ett affärscentrum. Byggandet har börjat och IKEA planerar öppnandet till våren 2003. Det långsiktiga målet är att bygga fem till sex varuhus i Moskva och ett till två varuhus i S:t Petersburg.<sup>154</sup> IKEA planerar även att öppna ett distributionscentrum i Moskva under våren 2003 som ska förse Moskva-varuhusen med varor.

Under våren 2002 öppnades den första Swedwood-fabriken i Ryssland i Tikhvin i Leningradskaja oblast<sup>155</sup>, regionen kring S:t Petersburg.<sup>156</sup>

Investeringar till ett värde av 600 miljoner dollar är planerade de närmaste fem åren.<sup>157</sup> Varuhusen i Moskva går visserligen med vinst, men investeringarna i Ryssland drar ned resultatet. IKEA ser dock satsningen på Ryssland som ett långsiktigt projekt.

## 5.3 Verksamheten

### 5.3.1 Affärsidé

Grundpelarna för IKEA är deras vision och affärsidé.

---

<sup>151</sup> [www.ikea.se](http://www.ikea.se)

<sup>152</sup> Informationsmaterial, "General information about IKEA"

<sup>153</sup> Ibid

<sup>154</sup> Ibid

<sup>155</sup> Det ryska ordet "oblast" motsvarar ungefär svenskans "län".

<sup>156</sup> Informationsmaterial, "General information about IKEA"

<sup>157</sup> Ibid

*”Vår vision är att skapa en bättre vardag för de många människorna. Vi gör det genom vår affärsidé som är att erbjuda ett brett sortiment form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många människor som möjligt får råd att köpa dem.”*<sup>158</sup>

Den grundläggande idén är att tillverka produkter för alla människor, oavsett smak, behov och plånbok. IKEA har inte bara som mål att tjäna pengar, utan anser även att de har en samhällsuppgift att fylla, vilket man kan utläsa ur IKEAs vision och affärsidé. Ingvar Kamprad lär ha sagt att IKEA kan göra nytta på alla marknader och att de kan bli ett värdefullt bidrag till demokratiseringsprocessen.<sup>159</sup>

### 5.3.2 Affärskonceptet

I korthet kan IKEAs affärskoncept beskrivas så här<sup>160</sup>:

- Att själva designa möblerna och att med kännedom om hur produktionen sker redan vid ritbordet ta hänsyn till hur möblerna ska tillverkas på bästa och billigaste vis.
- Att tillverka möbler, och delar till möbler, hos starkt specialiserade leverantörer i stora volymer och ofta från lågkostnadsländer.
- Att rationalisera och minska försäljningskostnader genom kataloginformation och självbetjäning i stora varuhus på billig mark utanför städerna.
- Att tillverka varorna så att de kan packas i platta paket och så att kunderna sedan själva kan montera dem hemma. De platta paketen minskar lagrings- och distributionskostnader och möjliggör också att kunderna själva kan transportera hem möblerna.

IKEAs affärskoncept är inget som egentligen kommit till genom planering. Problem har uppstått och lösningen på dem har sedan blivit en del av konceptet<sup>161</sup>.

### Katalogen

IKEA ser IKEA-katalogen som sitt bästa försäljningsverktyg. Den är inte bara ett sätt att presentera produkterna, utan är också tänkt som en inspirationskälla för inredningsintresserade.<sup>162</sup>

Huvudkatalogen görs i Älmhult och trycks sedan över hela världen men anpassas till det lokala språket och valutan. IKEA gör även säsongsspecifika kataloger, och specialkataloger för vissa sorters möbler såsom exempelvis kontorsmöbler och kök. De senare katalogerna är ofta specialdesignade för de olika länderna.<sup>163</sup>

### 5.3.3 IKEA-kulturen

IKEA har en stark företagskultur som speglar de småländska rötterna. Som IKEA själva beskriver det är deras företagskultur baserad på gemensamma värderingar och en enkel och optimistisk livsstil. Nyckelorden är enkelhet, ödmjukhet, sparsamhet, en känsla av ansvar,

---

<sup>158</sup> Informationsmaterial, ”IKEA Koncernen 2000/2001”, s 19

<sup>159</sup> Björk 1998, s 46

<sup>160</sup> Ibid, s 16

<sup>161</sup> Söderman 2002, s 277

<sup>162</sup> Informationsmaterial, ”IKEA”, s 24

<sup>163</sup> Ibid, s 26

entusiasm och flexibilitet. Enkelhet kan också ses i det anspråkslösa sätt som anställda relaterar till varandra.<sup>164</sup>

Under 70-talet skedde en kraftig internationell expansion och IKEA började få svårare att bibehålla sin företagskultur. Därför skrev Ingvar Kamprad 1976 "En möbelhandlares testamente" som har blivit IKEAs företagsbibel. Den tar upp olika ämnen som sortiment, företagskultur, ledarfilosofi och värderingar.<sup>165</sup>

#### 5.3.4 IKEAs organisation

IKEA-sfären eller "Kampradsfären" består av tre grupper – IKEA-Gruppen (Blåa), Inter-Gruppen (Röda) och IKANO-Gruppen (Gröna) gruppen. Grupperna har olika verksamhetsområden, som kan ses i figuren nedan. Utöver dessa finns också en industriell grupp, i vilken Swedwood ingår.

---

#### IKEA-SFÄREN

<b>IKEA-Gruppen "Blå gruppen"</b>	<b>INTER-Gruppen "Röda gruppen"</b>	<b>IKANO-Gruppen "Gröna gruppen"</b>
<u>Samordning</u>	<u>Samordning</u>	<u>Samordning</u>
IKEA International A/S	Inter IKEA Systems B.V.	IKANO B.V.
<u>Verksamhet</u>	<u>Verksamhet</u>	<u>Verksamhet</u>
Heminredningsartiklar	Koncepthållare	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Produktutveckling</li><li>• Inköp</li><li>• Distribution</li><li>• Detaljistverksamhet</li><li>• Produktion</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Franchising</li><li>• Fastighetsinvesteringar Catella</li><li>• Finansiella investeringar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finansiell service – Bank</li><li>• Leasing</li><li>• Fastigheter</li><li>• Försäkringar</li><li>• Habitat</li></ul>

Figur 9: IKEAs organisation

---

Inter IKEA Systems B.V. är ägare av IKEA-konceptet och uppbär royalty från detaljhandels- sidan. Oavsett ägare verkar alla IKEA-handlarna på franchisebasis, och avgifterna från franchisetagarna går till Inter IKEA Systems B.V..<sup>166</sup>

IKEA-koncernen, även kallad IKEA-gruppen, är stiftelseägd. Stiftelsen har sitt säte i Holland och Ingvar Kamprad är styrelseordförande.<sup>167</sup> IKEA-koncernen är oberoende i förhållande till

---

<sup>164</sup> Informationsmaterial, "IKEA", s 46

<sup>165</sup> Söderman 2002, s 280

<sup>166</sup> www.ikea.com

<sup>167</sup> Informationsmaterial, "IKEA", s 2

Inter IKEA Systems B.V. och består av merparten av IKEA-handlarna. Gruppen består också av produktutvecklingscentret IKEA of Sweden AB i Älmhult samt av inköpsbolag och grossister. Gruppens aktiviteter samordnas av IKEA International A/S. IKANO-gruppen ägs av Kamprads tre söner.

1982 överfördes varuhusrörelsen till stiftelsen för att säkerställa IKEAs framtida existens. Ingvar Kamprad har varit väldigt mån om att IKEA ska leva vidare även efter hans bortgång.

### 5.3.5 *IKEA Trading och IKEAs leverantörer*

IKEA Trading styrs av IKEA of Sweden (IoS) som finns i Älmhult. IoS har framför allt två viktiga uppgifter. Den första är att ansvara för utvecklingen av produktutbudet och den andra är att fatta strategiska beslut om var produkter skall köpas. IKEA har 40 olika inköpskontor som idag köper från 55 olika länder. Totalt sett arbetar IKEA med 1500 leverantörer.<sup>168</sup> De har delat upp inköpsmarknaderna i tre olika kategorier. Dessa är industriländer (Sverige, Finland, Tyskland och Danmark), lågkostnadsländer (Polen och Ungern) och superlågkostnadsländer (Rumänien, Kina, Ryssland, Bulgarien och Litauen). Trenden inom IKEA är att produktionen flyttas över till låg- och superlågkostnadsländer för att få ner inköpskostnaderna.<sup>169</sup>

IKEA Trading Ryssland etablerades i Ryssland 1991. Efter organisatoriska omstruktureringar gick IKEA Trading Ryssland in i IKEA Rysslands organisation 2001. I huvudkontoret som ligger i Moskva arbetar 30 personer och totalt har IKEA Trading 60 anställda i Ryssland. IKEA handlar årligen i Ryssland för cirka 60 miljoner dollar vilket är cirka 1,6 procent av IKEAs totala inköp. Av detta exporteras cirka 92 procent medan endast 8 procent säljs i Ryssland.<sup>170</sup>

IKEA köper in sina produkter globalt och därför är IKEA Trading Rysslands konkurrenter IKEAs egna inköpsorganisationer i de andra länderna. En IKEA-produkt tillverkas med exakt samma utförande i ett flertal länder. Alla inköpskontor vet exakt hur mycket produkten kostar i alla länderna och måste därför ha konkurrenskraftiga priser. När IoS har utvecklat en ny produkt får alla länder vara med och lämna in offerter på tillverkningskostnader för produkten i landet och de som kan erbjuda lägst pris får ordern.<sup>171</sup>

IKEA köper idag produkter från cirka 50 företag i Ryssland och har planerat att tredubbla antalet inom fyra till fem år. Det finns dock för få leverantörer i Ryssland idag, vilket har medfört att IKEA måste hjälpa till att utveckla marknaden.<sup>172</sup>

IKEA köper inte möbelmodeller från leverantören utan köper istället tillverkningskapacitet för sina egna modeller. Då IKEA vill ha en viss kvalitet på sina varor och samtidigt en låg inköpskostnad har man utvecklat strategier för att minska tillverkningskostnaderna för leverantörerna. Av denna anledning är IKEA bara intresserade av leverantörer som de kan få långtidskontrakt med. Strategin innebär att IKEA koncentrerar produktionen av en artikel till

---

<sup>168</sup> Informationsmaterial, "IKEA", s 24

<sup>169</sup> Intervju med Evgeny Osipenko

<sup>170</sup> Ibid

<sup>171</sup> Ibid

<sup>172</sup> Ibid

en leverantör, för att få så stora serier som möjligt. IKEA hjälper leverantörerna att hitta bra underleverantörer och att utveckla produktionen så att den blir mer kostnadseffektiv.<sup>173</sup>

IKEA hjälper vidare leverantörerna med anskaffandet av billigt råmaterial, genom bildandet av en "råmaterialgrupp" som köper in stora mängder råmaterial för att sedan sälja det vidare till leverantörerna för ett lägre pris än normalpris. IKEA hjälper även leverantörerna med finansiering. I Ryssland är låneräntan nästan 54 procent och lån ges endast på mycket kort sikt (maximalt ett år). Även om IKEA inte vill syssla med bankverksamhet erbjuder de sina leverantörer långsiktiga lån med västeuropeisk ränta och med fördelaktiga lånevillkor. IKEA ser sig inte som en bank, utan erbjuder leverantörerna denna möjlighet för att få tillgång till varor, och även för att knyta dessa hårdare till sig. För att IKEA ska kunna erbjuda sina produkter till låga priser måste de också ha låga distributionskostnader. Därför utvecklar IKEA egna distributionssystem. Av de varor som köps in och säljs i Ryssland står inköpspriset för 25-30 procent av försäljningspriset.<sup>174</sup>

Idag går alla varutransporter till och från Ryssland med tåg eller lastbil. IKEA köper in all transport centralt från ett fåtal speditörsföretag en gång om året och får på detta sätt ett fördelaktigt pris på transporterna. Varje månad sänder IKEA iväg 600 lastbilar med varor från Ryssland.<sup>175</sup>

Den ryska ekonomins uppgång har medfört att det är ekonomiskt lönsamt för utländska leverantörer att etablera sig i Ryssland. Swedwood som är IKEAs egen tillverkningsgrupp har byggt en fabrik som togs i drift under våren 2002, men även leverantörer från Finland och Danmark planerar att etablera sig i Ryssland. IKEA hade tidigare en princip att inte ha egna tillverkare, men 1991 köpte IKEA upp möbeltillverkaren Altra Wood från Munksjö, numera Swedwood. Anledningen till att IKEA gick emot sin princip var att de östeuropeiska leverantörerna inte kunde producera i tillräckligt snabb takt för att IKEA skulle klara varuförsörjningen.<sup>176,177</sup> Swedwood har nu 33 fabriker i 11 länder och största delen av det som produceras i Swedwood går till IKEA-varuhuset. Även om Swedwood ägs av IKEA konkurrerar det på samma villkor som andra leverantörer.

IKEA har fortfarande kvar relationer med vissa leverantörer i före detta Sovjetunionen som de började göra affärer med under 60-talet. Under den tiden fanns det en central statlig organisation som administrerade all export från landet. Man lämnade en order om produkt, volym och priser till denna organisation, som sedan hittade leverantörer. Efter Sovjetunionens sönderfall på 90-talet och privatiseringen av företagen skulle förhandlingar ske direkt med de enskilda företagen, vilket skapade förvirring och problem. Idag har IKEA en hemsida på ryska, där intresserade leverantörer kan fylla i ansökningar. Varje vecka får IKEA in cirka 25-30 ansökningar från företag som vill leverera varor till IKEA.<sup>178</sup>

---

<sup>173</sup> Intervju med Evgeny Osipenko

<sup>174</sup> Ibid

<sup>175</sup> Ibid

<sup>176</sup> Söderman 2002, s. 287

<sup>177</sup> Ibid, s. 288

<sup>178</sup> Intervju med Evgeny Osipenko

### 5.3.6 Distribution

Ett företag som IKEA, med tusentals produkter från något tusental olika leverantörer som skall levereras till knappt 150 varuhus i 25 olika länder, har ett stort behov av en smidig och effektiv distributionsorganisation.<sup>179</sup>

*”Distribution och logistik är IKEAs livsnerv.”<sup>180</sup>*

Redan under 50-talet när man började sälja möbler hade man insett att det skulle bli dyrt att transportera tunga och otympliga möbler, så för att sänka kostnaderna togs beslutet att skicka möblerna i omonterat skick. 1956 introducerade IKEA möbler i platta paket som kunderna själva fick montera. De platta paketen minskar transportvolymen med upp till 70 procent på varor som exempelvis bokhyllor. Detta påverkar naturligtvis transport- och lagringskostnader, och är en viktig del i att kunna hålla priserna nere.<sup>181</sup>

IKEA har försökt att rationalisera distributionen av sina varor genom att bygga stora distributionscentraler runt om i världen. Dessa fungerar som mellanlager innan varorna når varuhusen.<sup>182</sup>

---

<sup>179</sup> Informationsmaterial, ”IKEA”, s 39

<sup>180</sup> Informationsmaterial, ”IKEA-koncernen 2000/2001”, s 17

<sup>181</sup> Informationsmaterial, ”IKEA”, s 39

<sup>182</sup> Ibid



## 6 Empiri

---

*I detta kapitel presenteras IKEAs etablering i Ryssland med utgångspunkt från vårt empiriska material som främst inhämtats genom intervjuer på IKEA.*

---

### 6.1 Fasindelning

För vår analys och beskrivning av IKEAs etablering i Ryssland har vi som vi redan tidigare nämnt utgått från Ghauri och Holstius nätverksmodell för etablering i utvecklingsekonomier. Denna presenterades tidigare i teorikapitlet. Enligt modellen kan ett företags etableringsprocess delas upp i tre olika faser:

- Sökfasen - I sökfasen koncentrerar sig företaget på att inskaffa information om marknaden. Det kräver att företaget utvecklar relationer och skapar ömsesidigt förtroende till andra aktörer.
- Projektfasen - I projektfasen skapar sig företaget en bild av marknaden och analyserar möjligheterna. Tyngdpunkten ligger på att bygga upp ett kontaktnätverk och på att utveckla relationer. Under den här fasen försöker företaget implementera sina etableringsbeslut.
- Etableringsfasen - I etableringsfasen anser sig företaget ha god kunskap om miljön och om marknaden. Företaget har byggt upp ett brett kontaktnätverk och börjar så sakteliga komma igång med sin verksamhet på den nya marknaden.

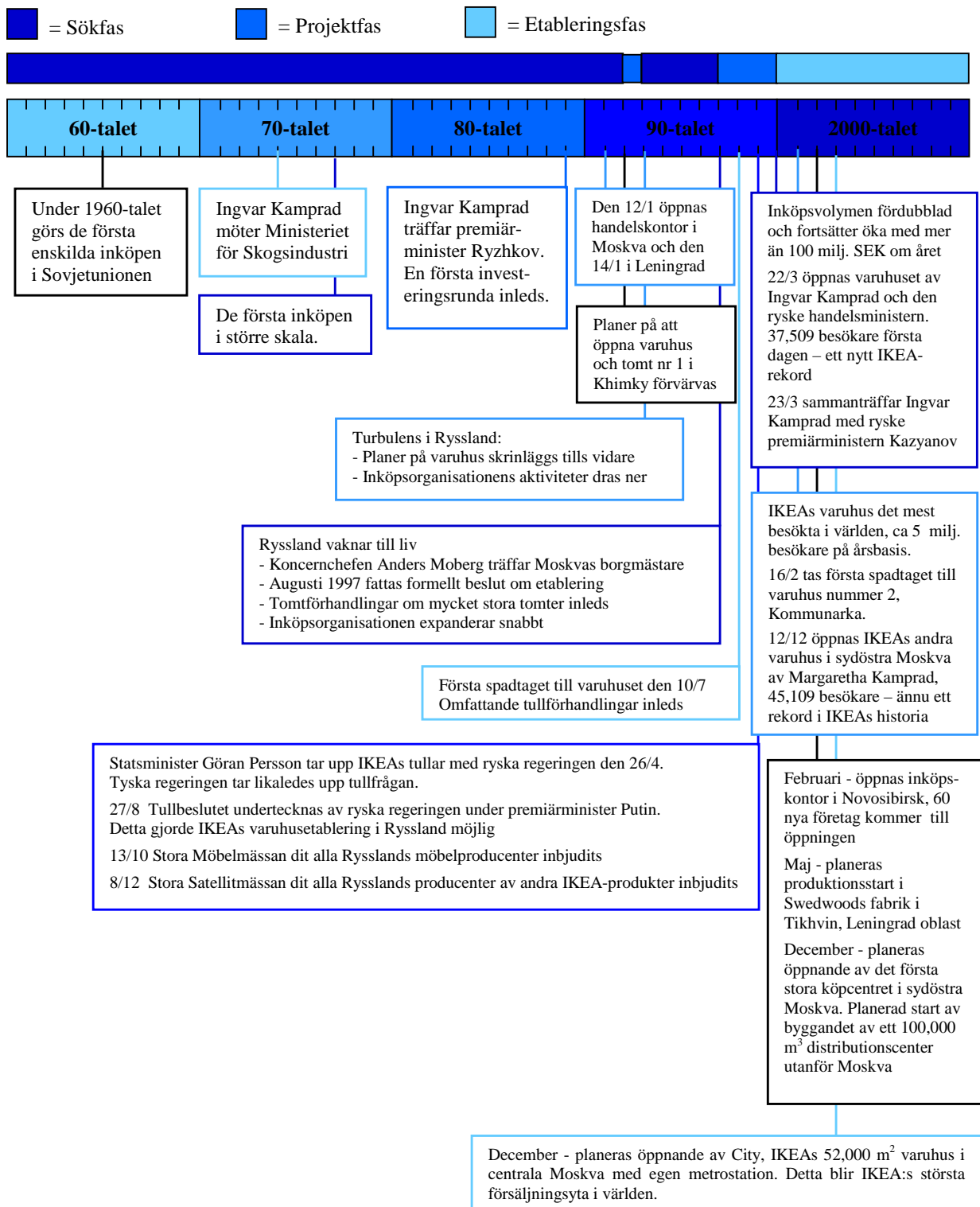
Vi har satt in IKEAs olika etableringsfaser i en tidsaxel, som även beskriver viktiga händelser i IKEAs historia (se nästa sida).

Den första projektfasen börjar 1992 då man först gör upp planer på att öppna varuhus och förvärvar den första tomten i Khimky. Verksamheten i Ryssland stannades dock upp under 1993 på grund av oroligheter i Ryssland. Inköpsorganisationens verksamhet drogs ned och planerna på att öppna varuhus lades på hyllan fram till 1997, då slutgiltigt beslut togs att öppna varuhus i Ryssland. Vid denna tidpunkt inleds den andra projektfasen.

Det är inte helt lätt att avgöra exakt när de båda sökfasererna egentligen har inletts, då planer på etablering i Ryssland har funnits sedan mycket länge. IKEA har dock hela tiden väntat på rätt tillfälle för en etablering.

Etableringsfasens början har vi satt till år 2000 i samband med att IKEA öppnar sitt första varuhus i Ryssland, får sin första kund och deras verksamhet kommer igång. Eftersom vi tittar på IKEA som ett detaljhandelsföretag menar vi att verksamheten kan komma igång först då det finns ett varuhus.

## IKEAs etablering i Ryssland ur ett nätverksperspektiv



Figur 10: Viktiga datum för IKEA-Ryssland<sup>183</sup>

<sup>183</sup> Informationsmaterial, "Lista på viktiga tidpunkter i IKEA-Rysslands historia"

## 6.2 Beskrivning av IKEAs etableringsprocess

### 6.2.1 Sökfase 1 (? – 1992)

Under ett möte 1987 mellan Ryzkov, Rysslands dåvarande premiärminister och IKEAs grundare Ingvar Kamprad träffades en överenskommelse om att IKEA skulle etablera sig i Moskva. Ryzkov var väldigt förtjust i IKEA och besökte Ingvar Kamprad och IKEA i Älmhult. Beslutet att bygga varuhus var inte bara grundat på att IKEA ville sälja fler varor och möblera Ryssland, utan för att stödja inköpsorganisationen, vilket är ett klart uttalat mål som IKEA har. Ryssland är på väg att bli ett oerhört viktigt inköpsland för IKEA. Tillgångarna på råmaterial (trä, gran och björk) är stor i Ryssland och lönenivån relativt låg, vilket innebär att det för IKEA blir många gånger billigare att tillverka sina varor i Ryssland än i många andra länder.

IKEA ansåg att det skulle vara meningslöst att göra en marknadsundersökning inför en etablering i Ryssland. IKEAs filosofi är att det är bättre att prova sig fram än att göra stora undersökningar – ”går det så går det, annars får man prova något annat”<sup>184</sup>. Det är svårt att förklara IKEA-konceptet för någon som inte känner till det. Likaså är det svårt att fråga personer vad de tycker om en vara som de inte känner till. Risken är att svaren blir helt missvisande jämfört med vad de blivit om personerna hade haft kunskap om och erfarenhet av produkten. Det som är viktigt är istället att ta reda på om invånarna på marknaden ifråga överhuvudtaget köper möbler, och hur stor marknaden är. Köper de möbler finns det också en marknad för IKEA.

Men det fanns ytterligare en orsak till att IKEA beslöt sig för att etablera sig i Ryssland, nämligen att det var en av Ingvar Kamprads stora drömmar. Ingvar Kamprad ser nytta för folket av att IKEA finns där, och han är övertygad om att det kommer att finnas en gigantisk marknad i landet en dag. Ingvar Kamprad prioriterar IKEA i Ryssland framför IKEA i många andra länder. Enligt honom är det endast de rika människornas behov som tillgodoses i Ryssland idag, och det finns inte någon som tar hand om ”de små människornas” behov och intressen. Därför anser han att det finns ett extra stort behov av företag som IKEA just i Ryssland, som kan ge det ryska folket möjlighet att köpa bra möbler till låga priser.

### 6.2.2 Projektfas 1 (1992-1993)

IKEA gjorde i början av 90-talet ett försök att etablera sig i Ryssland, via den organisation som redan fanns etablerad i några av de forna östländerna. IKEA ansåg då att det var en bra tidpunkt för en etablering och startade upp ett företag kallat IKEA Hanim. 1992 anskaffades en 20 hektar stor tomt i Khimky, en förort i norra Moskva, med 130 000 invånare. På denna tomt tänkte IKEA bygga upp ett varuhus och kontakter knöts med människorna i området. IKEA fick inte köpa marken på grund av att det inte fanns legala möjligheter till detta. De fick dock i stället ett avtal om arrende på 49 plus 49 år med klausuler i kontraktet att få köpa marken när lagstiftningen ändras.

Det visade sig dock lite senare att tidpunkten inte var rätt. 1993 blev det kraftig politisk turbulens i Ryssland och IKEA skrinlade planerna på att bygga varhuset<sup>185</sup>. IKEA behöll dock tomten i Khimky.

---

<sup>184</sup> Björk 1998, s 143

<sup>185</sup> [www.cdi.org/russia/johnson/5422.html##9](http://www.cdi.org/russia/johnson/5422.html##9)

### 6.2.3 Sökfaz 2 (?- 1997)

#### **Undersökningar**

I Ryssland saknas i princip statistik av intresse för ett företag som undersöker om de bör etablera sig där. Därför får företagen själva göra undersökningar för att få tag på den information och statistik som behövs.

IKEA gör sällan någon större vetenskaplig undersökning innan de etablerar sig på en ny marknad utan går snarare på känslan att ”nu känns det rätt”. Skulle IKEA ha gjort någon undersökning i Ryssland skulle den troligtvis ha resulterat i slutsatser som talat emot en etablering. Konsumtionsnivån är för låg, den enskilda personens inkomst är för låg och det saknas en detaljhandelstradition som gör att människor normalt sett inte åker och handlar i varuhus. De företag som fattar beslut om etablering i Ryssland endast av rationella skäl, hade i dagsläget inte investerat i Ryssland. Detta är ett av skälen till att många stora internationella aktörer ännu inte etablerat sig där.

IKEA gjorde en överslagsräkning på de få nyckelsiffror de kände till, såsom antalet invånare, köpkraft, konkurrenter, med mera, med resultatet att det finns en marknad med cirka 20 miljoner människor och samtidigt inga konkurrenter. Möjligheterna och potentialen i Ryssland framstod, på lång sikt, som exceptionellt goda. Marknaden fanns där och det var det viktigaste.

IKEA har också mycket gott om kapital och råd att ta förluster i upp till 10 år om det skulle bli nödvändigt. För ett börsnoterat företag, som har höga avkastningskrav, skulle det dock vara svårt att etablera sig i Ryssland eftersom det är en investering med lång återbetalningstid och som måste ske på väldigt lång sikt.

#### **Beslut om etablering**

1997 fattade IKEA således beslutet att återvända till Ryssland för ett nytt etableringsförsök. Jämfört med hur det var 10 år tidigare upplevdes landets situation nu helt annorlunda och mer stabil. Borgmästaren i Moskva vid den här tiden, Luzkov, drev igenom stora projekt för att förbättra infrastrukturen, såsom bygget av ringvägen runt centrala Moskva och hotellbyggen. Detta bidrog till att IKEA nu uppfattade Ryssland som mer stabilt.

### 6.2.4 Projektfas 2 (1997 – 2000)

Mellan 1994-96 hade IKEA försökt med ”IKEA på Jobbet”-försäljning i Ryssland och även lite B2B försäljning av kontorsmöbler via detaljistbolaget i Sverige, som hade ett litet kontor i Moskva. Detta var för att känna av intresset. Bland annat köpte fiskeristyrelsen i Murmansk hela sitt nya kontor av IKEA.

När IKEA sökte efter en större tomt att bygga sitt första varuhus på, hade de svårigheter att etablera en kontakt med borgmästaren i Moskva. De vände sig då till Johannes Stenberg som hade goda kontakter med borgmästaren. Stenberg ordnade ett möte mellan IKEAs dåvarande koncernchef Anders Moberg och Moskvas borgmästare.

Johannes Stenberg var den person som ”öppnade” Ryssland för IKEA, genom sitt kontaktnät. Han anställdes senare av IKEA just på grund av hans kontakter i Ryssland, som ansågs oerhört värdefulla för företaget och som är av stor betydelse för IKEA än idag.

När IKEA meddelar att de ska öppna ett varuhus någonstans möts de i regel av öppna armar och ett positivt bemötande av de lokala myndigheterna, eftersom det medför cirka 300-400 arbetstillfällen och stora investeringar. I Ryssland var dock IKEA ett okänt företag som inledningsvis därför också bemöttes med en ganska stor misstänksamhet. IKEA lyckades dock så småningom skapa en förtroendefull dialog med befattningshavarna.

### **Strategi**

IKEA hade inte någon klar plan för hur de skulle gå tillväga vid en etablering i Ryssland. Ett viktigt beslut var att bygga ett vanligt IKEA-varuhus enligt konceptet. IKEA är ett konceptföretag och har valt att gå in på den ryska marknaden utan att ändra på sitt koncept. Det var ett beslut som fattades utifrån de erfarenheter och misstag som IKEA tidigare gjort vid etablering i andra östländer. IKEA siktade på att öppna varuhuset fortast möjligt för att generera intäkter så fort som möjligt. För varje dag som varuhusets öppnande senarelades skulle IKEA förlora intäkter som skulle gå förlorade för alltid. En försening av öppningsdagen med tre månader skulle innebära förlorade intäkter på 250 miljoner kronor. Därför hade de en klar bild av vad de ville göra och när det skulle vara klart.

### **Köp/arrende av tomt**

Strategin för IKEA i Ryssland hade två delar, dels detaljhandelsverksamhet (varuhuset) och dels fastighetsverksamhet (köp och uthyrning av mark runt IKEA-varuhuset). Det finns två anledningar till att IKEA har fastighetsverksamhet. Den första är att kort efter IKEAs etablering i Polen etablerade sig andra företag och butiker i området runt IKEA, vilket ledde till en värdestegring av marken. För att ta tillvara på värdestegringen bygger IKEA därför själva köpcentra i anslutning till sina varuhus. Den andra är att IKEA vill skapa en ökad genomströmning av människor och kunder till varuhuset. Därför skaffade IKEA mer mark i anslutning till den mark man hade tidigare. Totalt införskaffades 53 hektar mark i Khimky och Hanim, avsett för IKEAs varuhus och köpcentra.

### **Nyckelpersoner utses för etableringsuppdraget**

När IKEA etablerade sig i Ryssland valde de att skicka gediget utbildad och erfaren personal för att sköta etableringen. Personalen utgjordes av specialister som hade lång erfarenhet av IKEA, Ryssland, utlandsetableringar och personaladministration. För att klara uppgiften krävs det personer med pondus, gott anseende och god självkänsla, som man kan förvärva först efter många års arbetslivserfarenhet.

IKEA ansåg att valet av landschef och andra nyckelpersoner var av mycket stor betydelse för utgången av etableringen. Att utse en lämplig landschef som kan driva hela etableringsprojektet är en av de första åtgärder man vidtar vid en etablering på en ny marknad.

IKEA är ett så pass stort företag, att det också blivit strukturerat, välorganiserat, byråkratiskt och tungrott. I en sådan mogen och tungrodd organisation som IKEA finns det ingen plats för pionjärer och entreprenörer, vilket var det som IKEA nu behövde. Det innebar att det var svårt för IKEA att överhuvudtaget hitta lämpliga nyckelpersoner internt. IKEA fann så småningom en lämplig landschef för Ryssland, Lennart Dahlgren. Dahlgren är en entreprenör, igångsättare och pionjär och har tidigare erfarenhet av etableringar i Tyskland, Österrike, Italien och Frankrike och är synnerligen erfaren på området. Därefter rekryterades övriga nyckelpersoner, vilka alla var entreprenörstyper. IKEA-organisationen i Ryssland var liten och obyråkratisk, vilket gjorde den flexibel och möjliggjorde snabba beslut. Nyckelpersonerna fick mycket fria tyglar och kunde arbeta mycket självständigt. Slutmålet var klart

definierat, men i övrigt fick var och en lägga upp sitt arbete och styra inom sitt ansvarsområde på det sätt de själva ansåg vara bäst.

### **Ekonomisk kris**

En ekonomisk kris var på väg i Ryssland och den 17 augusti 1998 kraschade hela den ryska ekonomin. Den 17 augusti 1998 var fem köpcentra på väg att byggas, den 18 augusti var det inga. Så gott som alla utländska företag och investerare lämnade landet.

IKEA hade vid ett tidigare tillfälle, i början av 90-talet, påbörjat och sedan avbrutit en etablering i Ryssland. Detta ledde till besvikelse hos ryssarna och försvårade för IKEA när de gjorde ett nytt försök att etablera sig i Ryssland. Med den erfarenheten och kunskapen, tedde sig en finanskris, i det längre perspektivet som ett relativt sett mindre och övergående problem. Detta underlättade för IKEA att fatta beslut om att vara kvar i Ryssland trots den ekonomiska krisen. Den 18 augusti hade representanter för IKEA ett möte med myndigheterna, där de meddelade att IKEA beslutat att stanna kvar i landet och hade för avsikt att investera 100-300 miljoner dollar. I oktober 1998 var bygget av IKEA-varuhuset det enda pågående byggprojektet i Moskva.

I och med att IKEA beslutade att stanna kvar, istället för att dra sig ur som nästan alla utländska företag gjorde, så fick IKEA ökad trovärdighet och mycket bra kontakt med myndigheterna. I vissa fall utvecklades även en personlig vänskap mellan parterna. Att IKEA stannade kvar var också uppskattat av allmänheten i Ryssland. De goda kontakterna IKEA skapade vid den här tidpunkten har varit en stor tillgång för dem längre fram, såsom vid anskaffandet av nya tomter och uppbyggandet av köpcentra.

### **Tillstånd**

För att kunna bygga varuhuset i Khimky sökte IKEA först godkännande av guvernören för Moskva-regionen. Därefter handlade vice-guvernören ärendet och delegerade det sedan vidare till ett trettiotal olika instanser.

IKEA behövde 259 olika tillstånd för att bygga varuhuset. Även om det krävdes många tillstånd för att bygga varuhuset, så påverkade det inte IKEAs tidsplan för projektet särskilt mycket. Inskaffandet av tillstånden var en process som pågick under tiden som projektet genomfördes. Skulle man ha inväntat alla tillstånden innan man började bygga, så skulle processen blivit för lång och dyrbar. Avgörande för att IKEA skulle våga börja bygga varuhuset var snarare ett godkännande från den/de maktavare med befogenhet att slutgiltigt besluta om godkännande av bygget.

### **Varuhusbyggande**

#### *Intern strategi vid byggandet av varuhuset*

Det finns ingen mall för hur ett IKEA-varuhus skall byggas, däremot finns det en IKEA-standard för hur varuhusen ska se ut, som det måste tas hänsyn till. IKEA ville ha lika god kvalitet på varuhuset i Moskva som på sina varuhus i andra länder och anlidade därför välkända europeiska bolag som bedriver verksamhet i Ryssland. IKEA ansåg att en god standard är viktigt i det längre perspektivet, inte minst ur säkerhetssynpunkt.

#### *Tidsplanen för bygget*

Själva byggandet av IKEAs varuhus i Moskva gick betydligt fortare än i Sverige eller något annat land. Tidsplanen IKEA hade för att bygga varuhuset var generellt mycket kortare än den

skulle vara i Sverige. Det fanns flera anledningar till detta. En var att IKEA-organisationen i Ryssland är så liten och obyråkratisk, vilket gör den flexibel och möjliggör snabba beslut. En annan var att arbetskraften inte är särskilt dyr, och en tredje var möjligheten att kunna bygga sex till sju dagar i veckan i två eller tre skift.

Direkt efter att Khimky-varuhuset var klart började IKEA bygga sitt andra IKEA-varuhus i Moskva-regionen. För att underlätta för sig själva gjorde de en exakt kopia av det första varuhuset.

### **Personalstrategi**

1997, när IKEA började bygga upp sin verksamhet i Ryssland, lades basen för organisationsstrukturen och rekryteringsstrategin av Leif Borgström och Kalle Lönn. Första chefsnivån bestod av handplockade experter från IKEAs bolag runt om i världen. Många kom från forna Östtyskland och hade lärt sig ryska i skolan. IKEA ville minimera antalet utländska personer i arbetslaget, men var tvungna att ta in experter utifrån eftersom IKEA-Ryssland hade ett stort behov av viss specialkompetens. Målet med att ta in specialkompetensen utifrån var dock att de fortast möjligt skulle lära upp sina lokala kollegor och göra sig själva överflödiga. För att besätta den andra chefsnivån beslutade IKEA att anställa ett stort antal ryska traineer, som efter internutbildning skulle kunna ersätta de utländska experterna. IKEA planerade först att anställa traineerna genom ett rekryteringsföretag, men då arvodet till rekryteringsföretaget låg på runt 20 000 dollar per person så insåg IKEA ganska snart att denna väg att finna lämpliga traineer skulle bli dyrt.

IKEA använde sig av ett antal rekryteringsföretag vid något tillfälle, men rekryteringsföretagen förstod inte vad IKEA sökte hos de arbetssökande, utan valde ut de personer som hade högst utbildning oavsett vilken sorts jobb det gällde. IKEA värderade dock andra kriterier än just utbildningsnivå högre, såsom exempelvis erfarenheter, personlighet och intresse.

Då IKEA fann rekryteringsföretagens tjänster både otillräckliga och dyra, gick de en annan väg och sökte traineer bland universitetsstudenter. Johannes Stenberg hade kontakter vid universitetet i Moskva där han föreläste ibland, vilket IKEA nu kunde utnyttja. IKEA anordnade i samverkan med ett flertal universitet ett projekt för sistaårseleverna, vilket gjorde att de kom i kontakt med studenterna och sedan kunde rekrytera 35 personer som traineer.

De 35 traineerna lärde sig verksamheten via internutbildning på IKEA-varuhus i framförallt England och Sverige, och av de 35 traineerna tog IKEA in arbetar 33 stycken fortfarande för IKEA. Dock har det inte gått lika fort att lära upp dem som planerat.

På grund av den ekonomiska krisen förlängdes traineernas utbildningstid utomlands med ett år. För att de skulle känna att de avancerade även under utbildningen skapades fler karriärsteg, vilket ledde till att den tidigare platta organisationen i IKEA-Ryssland snabbt blev hierarkisk. IKEA har idag dock återigen fyra nivåer i organisationen.

Vid tiden för öppnandet av varuhuset behövde IKEA anställa cirka 500 personer, men de kunde inte använda sig av annonser som IKEA normalt sett gör i Europa. Detta av två anledningar. För det första är det inte brukligt att annonsera efter personal i tidningar i Ryssland, utan i regel använder sig både arbetssökande och arbetsgivare av rekryteringsföretag som förmedlar kontakten. För det andra var ryssarnas uppfattning om vad exempelvis en kassörskas eller en säljare är, inte densamma som hos IKEA. För att få tag i personal till

varuhuset använde IKEA därför en strategi som de tidigare använt när de för första gången skulle anställa personal till varuhuset i Jönköping. IKEA anordnade en stor tillställning till vilken alla som var intresserade av att arbeta hos IKEA var välkomna. De som kom dit fick se videofilmer som beskrev IKEA och de olika jobb som fanns tillgängliga. De ryska traineerna beskrev hur det var att arbeta på IKEA och slutligen kunde de som var intresserade fylla i en omfattande ansökningshandling. Totalt kom 25 000 personer till sammankomsten, varav 13 000 personer lämnade in skriftliga ansökningshandlingar.

IKEA vill att deras anställda speglar kunderna – kunden skall känna samhörighet med varuhuset och med personalen. IKEAs kundgrupp i Ryssland utgörs till största delen av yngre och medelålders människor. Genomsnittsinkomsten hos kunderna är högre än snittet i Moskva. IKEA har en bit kvar tills man når de många människorna. Idag är IKEA varken en spegling av det ryska samhället eller av Moskva. På motsvarande sätt speglar inte heller personalen på IKEA-varuhusen i Sverige den svenska befolkningen, där 80 procent av de anställda på varuhusen är under 30 år. I Ryssland försöker IKEA ha så bred bas som möjligt, vilket medför att de försöker anställa personer ur så många olika grupper och ålderskategorier som möjligt.

IKEA har samma lönefilosofi i Ryssland som i alla andra IKEA-länder, det vill säga lönenivån ska ligga strax över medianen. IKEA använder generellt sett inte lönen som ett medel för att behålla eller locka till sig personal. I stället ses lönen som en del i ett helhetserbudande, där andra belöningar består av exempelvis utbildning, karriärmöjligheter, utlandstjänstgöring, sjuk- och pensionsförsäkring, subventionerad lunch och fria arbetskläder. I ett inledningsskede blev IKEA dock tvungna att höja lönen en aning för att locka till sig personal, men när de efterhand blev kända och välrenommerade kunde de minska lönenivån igen.

### **Myndigheter påverkar anställning**

Myndighetspersoner försökte inledningsvis påverka IKEA-Ryssland att anställa vissa specifika personer, genom att exempelvis hålla inne med viktiga tillstånd om IKEA inte tillgodosåg deras önskemål. Detta är ett vanligt fenomen, som i princip sker vid alla etableringar utomlands. IKEA använde flera olika taktiker för att komma runt det här problemet. Ibland erbjöds personerna som ville ha jobb en intervju men inget mer. IKEA var därmed fria att välja huruvida de skulle anställa den sökande eller inte. I andra fall erbjöd man personerna ifråga arbete, men gav dem så tråkiga arbetsuppgifter att de slutade självmant efter bara en kort tid på företaget. I andra fall räckte det att IKEA beskrev de tjänster och arbetsuppgifter som fanns tillgängliga i varuhuset, för att potentaterna skulle ändra uppfattning och upphöra med påtryckningarna, eftersom de fann tjänsterna ointressanta och inte motsvarande det de tänkt sig. I några få fall gick det dock inte att komma runt problemet, utan IKEA blev tvungna att anställa någon för att få de tillstånd som behövdes. Hanterat på rätt sätt var det dock ett problem som försvann relativt fort och myndigheterna i Ryssland försöker numera inte påverka vem IKEA anställer. IKEAs personalstrategi har visat sig vara lyckad, och IKEA har en mycket låg personalomsättning i Ryssland.

### **Tullsystemet**

Ryssland har ett tullsystem som bygger dels på varans värde och dels på varans vikt. I de fall då dessa olika beräkningsgrunder ger olika tullavgifter väljs den högsta av avgifterna. Detta innebar inledningsvis för IKEA att de fick betala en tull på 200-300 procent på vissa varor. Snittet låg dock på cirka 85 procent i tullavgift. Detta var ett stort problem för IKEA, eftersom



det gjorde det omöjligt att sälja varorna till de låga priser IKEA vanligtvis har på sina varor, så IKEA arbetade aktivt med att påverka myndigheterna att sänka tullsatsen.

IKEA lyckades med sin påverkan och fick tullsatserna sänkta. Till att börja med finns det olika tullsatser för olika sorters möbler – till exempel euro per kilo soffa, eller euro per kilo bord. För att ändra en av dessa tullsatser krävs premiärministerns underskrift, och för att premiärministern ska skriva på krävs det i sin tur underskrifter från fyra olika instanser, nämligen handels-, ekonomi- och näringsministeriet, samt tullverket. Dessutom bytte president Jeltsin regering fyra gånger under tiden som IKEA försökte få dessa förändringar av tullsatserna till stånd, och IKEA blev därför tvunget att informera och bearbeta hela sexton olika ministrar innan premiärministern slutligen skrev på. Då hade även Sveriges statsminister Göran Persson och den tyska regeringen diskuterat IKEAs tullar med den ryska regeringen. En ”lex IKEA”-lag tillkom, varigenom tullsatserna sänktes kraftigt, inte bara för IKEA utan för alla importföretag<sup>186</sup>. Idag har IKEA ett snitt på 25 procent i tullavgift. IKEA insåg dock inte hur svårt det skulle vara att få ner tullavgifterna förrän i efterhand. Hade IKEA inte lyckats lösa problemet med de höga tullavgifterna hade de inte öppnat varuhus i Ryssland, eftersom den låga prisbilden är en så grundläggande del av IKEAs affärsidé.

När IKEA etablerade sig i före detta Tjeckoslovakien hade de samma problem med tullarna. När de öppnade första varuhuset där, 1991, var tullarna på 50 procent, men har idag sjunkit till 3-4 procent. Samma utveckling väntar man sig även i Ryssland.

## **Köpcentrum**

IKEA bygger nu ett av Europas största köpcentrum, med plats för 200 detaljhandlare, vid varuhuset (nr 2) i Hanim. När IKEA är klara med det köpcentret skall de bygga köpcenter även vid de andra varuhusen. IKEA vill skapa dominans och mångfald i förhållande till andra butiker och köpcentra och ska därför hyra ut lokaler till både ryska och internationella detaljhandlare. Företag IKEA samarbetat med och skapat goda relationer till tidigare på andra marknader får företräde till lokalerna. På det sättet följs företagen åt på marknaderna. För att få fler besökare är det viktigt att köpcentret innehåller några publikmagneter, varav IKEA självt är en. IKEAs tanke med att bygga köpcentrum är att öka attraktionskraften i hela området så att folk åker dit för att handla. När folk väl kommit dit är det sedan IKEAs uppgift att se till att de först och främst besöker IKEA.

### *6.2.5 Fas 3 – Etableringsfasen (2000 - ?)*

## **IKEAs öppningsdag**

Samtidigt som IKEAs planerade öppningskampanj av IKEA-varuhuset hade Jeltsin avgått och utlyst nytt presidentval. IKEA befarade att deras kampanj skulle drunkna i mediebruset från valet och bli effektlös. De var också rädda att reklamen skulle bli för dyr eftersom det fanns lagar som kvoterade TV-tid och tilldelningen av reklampelare. Presidentvalet avgjordes dock i praktiken i förtid, efter det att flera presidentkandidater eliminerats, och presidentvalet förlorade därmed sin spänning och medias intresse. Ett par hundra utländska journalister som inte hade något att rapportera från presidentvalet åkte istället ut till IKEA och skrev om IKEA-varuhusets öppnande. Situationen som från början framstod som negativ för IKEA vändes plötsligt till deras fördel. På öppningsdagen kom 36 509 besökare. Detta var rekord, inget annat av IKEAs 160 varuhus runt om i världen hade kommit upp i så stort antal

---

<sup>186</sup> Informationsmaterial, ”Lista på viktiga tidpunkter i IKEA-Rysslands historia”

besökare på öppningsdagen. När man sedan öppnade det andra varuhuset i Hanim kom strax över 45 000 besökare på öppningsdagen vilket återigen var rekord.

### **Personalstrategi vid expansion med nya varuhus**

När det endast finns ett IKEA-varuhus i ett land eller en region är inte behovet av stödfunktioner särskilt stort. Då kan en person sköta två personers arbete och exempelvis vara försäljningschef och avdelningschef samtidigt. Allt eftersom IKEA sedan utökar med fler varuhus ökar också kraven på stödfunktioner åt varuhusen och kraven på kontakt med övriga IKEA-enheter. För att tillfredsställa dessa behov på ett smidigt sätt flyttas experterna från sina ursprungliga roller och placeras i stödfunktionerna. Experterna ersätts med inhemsk personal som får en chans att växa in i sina nya roller, med stöd av experterna i stödfunktionerna. Avsikten är att få så många av de inhyrda experterna som möjligt att bli överflödiga, så att inhemsk personal kan ta över verksamheten. I regel behåller man några så kallade "kulturbärare" som genom sin närvaro kan se till att IKEA-kulturen bibehålls. Ryssarna som är anställda på IKEA har avancerat, men det har inte gått riktigt så snabbt som de på IKEA trodde att det skulle, så än så länge saknas det fortfarande personer som är redo att ta över i toppen.

Då IKEA beslöt att bygga ytterligare ett varuhus, rekryterades och internutbildades traineer för det nya varuhuset redan ett år i förväg. Lämpliga kandidater till traineeplatserna sökte IKEA dels via universitetet och dels genom att annonsera i en engelskspråkig tidning. För arbeten där det krävs viss specialkompetens arbetar IKEA dock med rekryteringsföretag.

### **Marknadsföring**

IKEAs marknadsföringsstrategi går ut på att 1) locka människor till varuhusen och att 2) sedan marknadsföra IKEA vidare via varuhusen när människorna väl är där. Först och främst försöker IKEA, med hjälp av olika media få så många människor som möjligt till varuhusen. De försöker få ryssarna att känna ett missnöje med den situation de befinner sig i just nu, eftersom det är först då de motiveras att agera för att förbättra den. IKEA försöker visa ryssarna att det finns alternativ till det de har och hjälpa dem att skapa positiva målbilder. IKEA vill få ryssarna att känna att de genom att förbättra sitt eget hem, som är en förändring i det lilla, även kan åstadkomma en förändring i det stora, då de bidrar till att förbättra boendestandarden i Ryssland totalt sett. IKEA-produkterna presenteras i visningslägenheter med samma storlek som den genomsnittlige Moskvabons lägenhet, för att på så sätt göra IKEA-produkterna relevanta för ryssarna i Moskva. Vidare försöker IKEA uppmuntra människorna att tänka nytt och annorlunda, så att de kommer förbi eventuella mentala begränsningar.

Det kommer hundratusentals kunder till IKEAs varuhus varje vecka och IKEA utnyttjar möjligheten att påverka dem i varuhuset. De vill att kunderna ska gå ut från IKEA med nya tankar och idéer. Det är därför viktigt att få så många ryssar som möjligt till IKEA-varuhusen för att de ska se vad IKEA är och vad de har att erbjuda. Marknadsföringen i varuhuset går ut på att ge ryssarna så mycket inspiration och idéer som möjligt och att erbjuda relevanta lösningsförslag.

Utifrån resultaten av en marknadsundersökning, som IKEA genomför i alla länder där de är etablerade, visade det sig att de ryssar som har besökt varuhusen har en mycket mer positiv bild av IKEA ur flera olika aspekter, än de som inte hade besökt IKEA. Skillnaden gällde uppfattningen om allt – från produkterna till servicen och IKEAs bemötande av kunderna. För

att skapa rätt bild av IKEA även för dem som ännu inte kommit till varuhusen och för att locka dem dit, ger IKEA ut sin katalog i stora upplagor.

För att väcka ryssarnas intresse för IKEA har de även arrangerat ett antal jippon, som har dragit många människor till IKEA. På IKEAs födelsedag, den 22 mars som de för övrigt har utsett som ”happeningdag”, arrangerades föregående år ett pyjamasparty och detta år ett jippo med bastutema. Detta är ett sätt för IKEA att skapa en positiv bild av företaget och att göra livet lite gladare, både för sig själva och för ryssarna.

IKEA tränar sin personal i serviceattityd. IKEA ser ett stort konkurrensövertag i att det skall vara snabbt, smidigt och enkelt att handla hos dem. IKEA har här ett stort försprång i jämförelse med många andra företag i Ryssland. Många företag i Ryssland behandlar sina kunder med stor misstänksamhet och förakt. Ofta får man känslan att kunderna betraktas som potentiella tjuvar. På IKEA däremot bär vakterna vanlig kostym istället för uniform och tilltalar kunderna hövligt och vänligt, vilket inte är så vanligt i Ryssland idag. Personalen utbildas också i att vara trevlig och hjälpsam mot kunderna. Genom att visa ett gott exempel så vill man få människor att känna en närhet till IKEA, vilket de gör idag.

### **Anpassning av sortiment**

IKEA gör ingen lokal anpassning av utbudet, sortimentet är detsamma (med undantag för enstaka tillägg av några få specialprodukter). Däremot anpassas mixen av produkterna och sättet att presentera produkterna på. Många människor i Ryssland har mörka tunga möbler, men detta betyder inte att de tycker om dessa möbler utan att utbudet består av sådana möbler. Erfarenheten från tidigare etableringar indikerar dock att många ryssar kommer att föredra IKEAs möbler framför det de hittills varit vana vid. IKEAs erfarenhet är att människor, oavsett vilket land de kommer från, tycker om och köper ungefär samma möbler.

IKEA anpassar i många länder sitt sortiment efter säsonger, så även i Ryssland. Då våren är en mycket kort säsong i Ryssland, funderar IKEA bland annat på att inte ha något särskilt vårsortiment i varuhusen i Ryssland. I många västländer är exempelvis påsk en stor kommersiell högtid, som IKEA anpassar sitt sortiment efter. I Ryssland firas dock inte påsk som i Sverige, vilket innebär att IKEA till exempel inte kommer att sälja påskkägglar. Presentationen av produkterna i IKEAs visningslägenheter är anpassade efter lokala förhållanden. I Moskva har IKEA visningslägenheter på 52m<sup>2</sup> av den anledningen att 97 procent av invånarna i Moskva bor i lägenhet, av vilka 67 procent är 52m<sup>2</sup> stora.

### **Stöd till inköpsorganisationen**

IKEA-Ryssland arbetar mycket med att undersöka möjligheterna att tillverka en större del av produkterna i Ryssland. Detta görs främst av två anledningar; dels för att försöka undvika den extra kostnad som importtullarna leder till på varorna och dels för att tillverka produkter för export till IKEA i andra länder eftersom det är mer kostnadseffektivt.

### **Nätverk och relationer**

IKEA har tagit initiativ till att bilda ett nytt detaljhandelsnätverk i Ryssland. Meningen med nätverket är att utbyta information med varandra, att tillfredsställa de gemensamma behoven av information, att diskutera aktuella ämnen och händelser så att alla kan hålla sig uppdaterade om marknadsläget i allmänhet. I Sverige finns färsk, detaljerad information och statistik om detaljhandelsutvecklingen ständigt tillgänglig för den som önskar. Denna typ av uppgifter finns inte tillgänglig i Ryssland, men alla detaljhandlare har fragmentarisk kunskap

om det totala marknadsläget som sammansatt kan ge en värdefull helhetsbild. Även om parterna i nätverket är konkurrenter, och självklart därför inte lämnar ut information som skulle ge konkurrenterna ett övertag, så finns det ändå ett gemensamt behov av viss information som kan lösas genom samarbete och gemensamma ansträngningar.

Ryska företag förhåller sig ibland lite avvaktande till västerländska företag eftersom de är osäkra på hur dessa fungerar, och därför inte känner det naturligt att ta kontakt. Vissa västerländska företag ser sig också som överlägsna de ryska, och är därmed inte så intresserade av att skapa relationer med ryska företag. IKEA försöker däremot agera med stor respekt för ryssarna och de ryska företagen som håller på att växa fram.

När IKEA tar kontakt med möjliga nätverksparter, möts de ofta av positiva reaktioner. Att få till stånd ett möte är sällan några problem för IKEA. Somliga detaljhandlare känner också till att IKEA bygger köpcentra och är intresserade av att etablera sig där, vilket gör att de gärna träffar representanter från IKEA av den anledningen.

### **Sponsring**

IKEA har en klar policy för sponsring, eftersom många hör av sig till dem och vill ha pengar till diverse ändamål. En riktlinje för sponsringen är att prioritera sociala projekt för att hjälpa ungdomar och barn. I Ryssland har IKEA policyn att för varje varuhus de bygger ska de vara fadder för ett barnhem. Fadderskapet innebär att IKEA hjälper till att förbättra situationen för barnen på barnhemmet, genom att exempelvis renovera barnhemmen, skänka möbler, samla in kläder och bjuda barnen på lunch på varuhuset. Förutom barnhemmen har IKEA i Ryssland även sponsrat ett barn- och ungdomssjukhus. Genom att göra detta i organiserad form kommer IKEA ifrån frågor om bidrag och donationer, och håller dessutom lyckasökare borta. IKEA vill vara "en god granne", men håller dock låg profil och skyltar inte med sina donationer.

### **Resultat och framtidsplaner**

IKEA har som målsättning att 30 procent av varorna som säljs i de ryska varuhusen skall vara producerat i landet. Idag är denna andel endast 8,1 procent, vilket är oproportionellt lågt inom IKEA-koncernen.

Även om IKEA är beredda att ta förluster i tio år, så har det utvecklats sig mycket bättre än de från början trodde att det skulle göra. Idag har IKEA-Ryssland ett positivt kassaflöde, vilket de inte trodde att de skulle få så fort. Under de tre första månaderna efter öppnandet såldes fler varor än förväntat för hela året.

Vid tidigare etableringar har IKEA försökt etablera sig med mindre varuhus först, men i Ryssland byggde man ett stort IKEA-varuhus enligt konceptet direkt. Ingångströskeln är då hög, men det har också lönat sig. IKEA har aldrig öppnat ett varuhus tidigare med en sådan genomslagskraft som i Ryssland. Från dag ett var det dundersuccé, både i fråga om försäljningsvolym och antal besökare. Under första året sålde IKEA-varuhuset i Khimky för tre gånger mer än förväntat.

Då ryssarna trodde att IKEA hade låga priser endast de första månaderna för att locka människor dit, blev försäljningen under den här perioden mycket stor. IKEA höjde dock inte priserna kort efter öppnandet, som så många andra västerländska bolag, utan bibehöll eller i vissa fall även sänkte prisnivån. Detta var ett beteende ryssarna inte kände igen.

Då det är svårt att få tag i tillförlitlig statistik om Ryssland och marknaden där, utgör IKEA en viktig informationskälla för företag som överväger att etablera sig där. IKEA är en föregångare för andra företag som kan använda IKEAs kommersiella erfarenheter, såsom exempelvis försäljningsresultat. IKEAs erfarenhet har visat att den ryska marknaden rymmer många möjligheter och att det går att uppnå bra försäljningsresultat i Moskva-regionen. Ett tjugotal företag har besökt IKEA och kan använda deras kommersiella erfarenheter som del i en grund för ett eget beslut om etablering.

IKEA genomför med jämna mellanrum utvärderingar av IKEA-varuhusen i hela världen. Varuhuset i Khimky blev topprankat. De har den bästa möbelavdelningen, näst bästa satellitavdelningen<sup>187</sup>, och fick beröm för sin säkerhet. Detta är ett bevis på att IKEA-Ryssland har lyckats väl med sin etablering.

## 6.3 Miljöfaktorer

### 6.3.1 Kulturell miljö

På IKEA är man medveten om de kulturella skillnaderna mellan Ryssland och Sverige, och betydelsen av att förstå det ryska folkets attityder, vanor och beteenden. De har även studerat människor ute på marknader och torg i syftet att lära sig mer om detta. Inge Juliusson tror att en del av IKEAs nyckel till framgång är att de har varit duktiga på att observera och försöka förstå hur saker och ting fungerar i Ryssland. Han menar att det sämsta man kan göra är ”att komma till Ryssland, vara nedlåtande och tala om för ryssarna hur det skall gå till”.

Sättet att göra affärer i Ryssland skiljer sig mycket från det i Sverige. Enligt Juliusson kommer det att dröja länge innan ryssarna blir verkligt affärsinriktade. IKEA utbildar därför sin personal i västerländsk affärskultur. Det finns ingen naturlig kultur i ryska samhället för att göra affärer på det viset, utan affärer i Ryssland handlar mer om att sko sig.

IKEA utbildar sin personal i företagskultur, men eftersom det är svårt att ändra ett beteende som är kulturellt betingat så väljer IKEA att anställa personer med rätt förutsättningar, och som man bedömer kan lära sig IKEA-kulturen utan alltför stora omställningar. IKEA utbildar även sin personal i svensk och rysk kultur, främst för att påvisa att det finns skillnader. IKEAs personal består av människor med många olika nationaliteter, så även på kontoret i Moskva. Istället för att ta hänsyn till varifrån de anställda kommer, fokuserar IKEA på de faktorer de anställda har gemensamt, nämligen att de är anställda på IKEA och är en del av IKEAs kultur. På det sättet kan de anställda fokusera på sina arbetsuppgifter i stället för att irritera sig på kulturella skillnader.

På IKEA anser man att det är viktigt att de anställda är väl förtrogna med företagets historia och ursprung, för att de ska få en förståelse för företagets filosofi och värderingar. Exempelvis kan detta användas för att förklara varför ledarstilen på IKEA skiljer sig mycket från den i ryska företag. I Ryssland förväntar sig de anställda att chefen bestämmer. De är vana att få klara order, skrivna arbetsbeskrivningar och en hårt strukturerad arbetsgång, vilket inte stämmer överens med IKEAs arbetssätt, som bygger på stor individuell frihet.

Det faktum att myndigheterna har förtryckt befolkningen under många år har satt sin prägel hos det ryska folket. Ryssarna är generellt sett inte positiva till förändringar, eftersom

---

<sup>187</sup> ”Satellitavdelningen” är IKEAs interna beteckning på alla varor förutom möbler.

förändringar oftast har varit till det sämre. De vill gärna ha mycket stabilitet och ordning runt sig. Att ta egna initiativ har tidigare kunnat leda till att man blev bestraffad. Ett resultat av detta är att ryssarna är vana vid att göra det de är ålagda att göra, men inte mer. Den unga generationen idag är dock karriärsugen och uppskattar möjligheten att få ta egna initiativ, medan den något äldre generationen som är uppvuxen med det gamla systemet har svårare att anpassa sig till IKEA och det västerländska sättet att tänka. Det är således svårt för IKEA att anställa människor över en viss ålder.

Enligt Inge Juliusson är det kvinnan som är den stora drivkraften i samhället. Under andra världskriget och Stalintiden då många, framför allt män dog, fick kvinnorna ta det stora ansvaret i samhället, och är idag ofta familjeförsörjare.

### 6.3.2 Politisk miljö

Det råder tung byråkrati i Ryssland och många parter är involverade i olika beslutsprocesser, enligt Inge Juliusson. Rent administrativt är det besvärligt att driva ett företag i Ryssland då exempelvis dokument inte kan lagras elektroniskt utan måste finnas i pappersformat och dessutom måste ha underskrifter och stämplor.

För att etablera sig i Ryssland krävs det många olika tillstånd från olika myndigheter, vilket kräver stort tålamod hos de sökande. Då det inte finns klart dokumenterat vilka dessa tillstånd är, blir en person med kunskap om dessa oerhört värdefull för ett företag. I Sverige finns inte samma behov av en sådan person eftersom information om krav på dylika tillstånd, vem som ger dem och när beslut om dem kommer att fattas finns väldokumenterat och tillgängligt via kommunerna.

Ryssland är extremt toppstyrt, det vill säga alla beslut fattas högt upp i hierarkierna, enligt Peter Pärtma. I kontakter med myndigheter och liknande är det därför viktigt att ta kontakt direkt med chefen istället för med personer längre ner i hierarkin. Om chefen är positivt inställd till projektet ifråga så går det i regel också ganska fort att få alla tillstånd som krävs. Huruvida man får tillstånd till något eller inte beror i stor utsträckning på den personliga relationen. Om den som har makten att ge dig tillstånd inte tycker om dig är sannolikheten stor att du inte får något tillstånd. Det blir därför väldigt viktigt att bilda nätverk och utveckla goda relationer med myndigheter och potentater.

När man ska etablera en ny kontakt med en maktperson eller chef så är det en väldigt stor fördel att vara ett stort företag. Maktpersonerna i Ryssland intresserar sig i högre grad för stora, synbara projekt än för mindre projekt. Myndigheterna föredrar således att ett stort företag med många anställda etablerar sig i Ryssland, än att många småföretag etablerar sig där. För IKEA var detta en fördel eftersom de ville bygga ett stort varuhus. För småföretag är det dock en nackdel som kan medföra att etableringen försvåras. IKEA importerar för en miljard kronor men exporterar för 15 miljarder. Att IKEA inte bara är ett handelsföretag utan även producerar något bidrar till att öka IKEAs status hos de ryska myndigheterna.

Ryssarna har ännu inte riktigt vant sig vid och förstått innebörden av att vara en demokrati, enligt Peter Pärtma. Även om de är missnöjda med de styrande politikerna och anser att de är korrumperade, så ser de inte möjligheten att rösta fram andra, mindre korrumperade politiker och därmed förändra situationen för sig själva och för landet.

### 6.3.3 Legal miljö

Det finns inte några större arbetsrättsliga skillnader jämfört med Sverige. En skillnad är dock att man för att få lov att arbeta måste ha en arbetsbok, i vilken alla förändringar i lön, arbetsuppgifter och befattningar med mera skall föras in.

Putin är mycket starkt pådrivande när det gäller att få till stånd en jordabalk som inför privat äganderätt till jorden. Detta är dock en känslig fråga som väcker starkt motstånd. Särskilt på landsbygden är motståndet stort av två skäl. Dels sitter fortfarande många av de gamla makthavarna ute på kolchoserna, och skulle förlora sin makt om jorden kom i privata händer. Dels är de rädda för att penningstarka oligarker ska få kontrollen över jorden.

Långtidsarrende av mark med löfte om att få överta marken i framtiden var det närmaste IKEA kunde komma äkta markägande.

### 6.3.4 Ekonomisk miljö

Den ryska industrin har idag ett väldigt kortsiktigt ekonomiskt perspektiv. Ryssarna har höga avkastningskrav och ett väldigt profittänkande, så för ryssarna är det ointressant att göra ett projekt som inte betalar av sig på 8-24 månader. De är vana vid "den ryska kasinoekonomin", det vill säga att folk roffar åt sig något billigt av någon som inte insett varans värde och säljer det sedan vidare för 200 gånger priset en vecka senare. IKEA är i Ryssland på femtio års sikt, men det är det svårt att övertyga ryssarna om. Denna kortsiktighet har gjort det svårt för IKEA att få till stånd långsiktiga avtal som sträcker sig över ett par år i taget. Faktorer som västerländska företag värderar högt, såsom säkerhet, stora tillverkningsvolymerna och korta omställningstider, är inget som värderas i rysk möbelindustri i dagsläget. Även om de generellt gör dåliga affärer kan de, om de lyckas göra något klipp då och då, leva bra på det.

Entreprenörerna på viktiga nyckelpositioner i de unga ryska företagen är ofta inte äldre än 25 till 30 år. I vissa fall har entreprenörerna skapat företagen av egen kraft. I andra fall har de fått företagen av sina föräldrar. I Ryssland finns det nämligen många väldigt rika människor som ger sina barn ett företag när dessa har växt upp och skall ha en sysselsättning. De blir då chefer och får ett kontor men saknar många gånger kunskap om hur ett företag drivs.

Idag försvinner pengar ut ur Ryssland i rask takt, i stället för att återinvesteras i Ryssland. Johannes Stenberg uppskattar att det finns ryska pengar till ett värde av 150 miljarder dollar utomlands. Allt eftersom den ekonomiska och politiska situationen i landet stabiliseras och välfungerande rättssystem med mera utvecklas, kommer ryssarna att så sakteliga upptäcka de möjligheter som finns i landet. Kapitalet kommer då återvända till Ryssland igen, i takt med att ryssarna investerar i sitt eget land.

Det är långtifrån alla ryssar som ser IKEA som investerare. Ryssarna anser generellt att enbart sådant som byggs eller produceras har ett värde. Ett varumärke har de svårt att se något värde i. 1991 fanns det 17 miljoner civilingenjörer, men inte en enda civilekonom. Detta har präglat samhället i stor utsträckning som fortfarande är väldigt teknikorienterat. I Ryssland finns ingen marknadsekonomisk styrning, vilket leder till att exempelvis prissättning sker i en byråkratisk eller politisk process snarare än efter marknadsekonomiskt tänkande. Det har lett till att IKEA under etableringsprocessens gång har hamnat i de mest udda och orealistiska diskussionerna om vad en vara ska kosta. Men ryssarna lär sig efter hand att det bara finns ett pris på saker, nämligen vad människorna är villiga att betala för varan ifråga.

Det finns stora skillnader i köpkraft beroende på vilken del av Ryssland man syftar på. För att generalisera kan man säga att köpkraften i S:t Petersburg är dubbelt så hög som snittet i Ryssland och köpkraften i Moskva dubbelt så hög som i S:t Petersburg. S:t Petersburg är Europas sjunde största stad och utgör en mycket stor marknad, där IKEA planerar att etablera sig inom fem år. Anledningen till att IKEA inte finns där redan nu beror på att arbetet med etableringen i Moskva tar all deras tid i dagsläget.

IKEA är en av de första internationella detaljhandlarna i Moskva. Att inte fler företag etablerat sig där kan tyckas märkligt. En orsak till detta kan vara att en etablering i Ryssland är resurskrävande och måste ses som en mycket långsiktig investering, vilket kan vara svårare för börsnoterade bolag att göra då de har aktieägare att ta hänsyn till och andra krav på avkastning än vad bolag som IKEA har. Ryssland har hittills varit ett stort glädjeämne för IKEA, vilket har medfört att även andra stora internationella detaljister nu följer efter och planerar att etablera sig i Ryssland.

I Ryssland förknippas utländska varor med ”bra men dyrt”, medan ryska varor förknippas med ”billigt och dåligt”. En av IKEAs utmaningar är nu därför att kunna övertyga människorna i Ryssland att även billigt kan vara bra.

Ryssland håller på att ta ett jättekiv över flera generationer av informationsteknik. Moskva har idag ett av de bästa kommunikationssystemen i världen. Flertalet av invånarna i Moskva har idag mobiltelefon och i ytterligare ett tiotal städer i Ryssland finns utbyggda mobiltelefonnät. IKEA-Ryssland har en egen hemsida och rekryterar både personal och leverantörer via denna. Produkter säljs dock ännu inte via Internet, då kompetensen för att ta hand om näthandel saknas i organisationen i Ryssland. Det största informationstekniska hindret är inte teknik eller något annat praktiskt problem, utan främst det kyrilliska alfabetet.

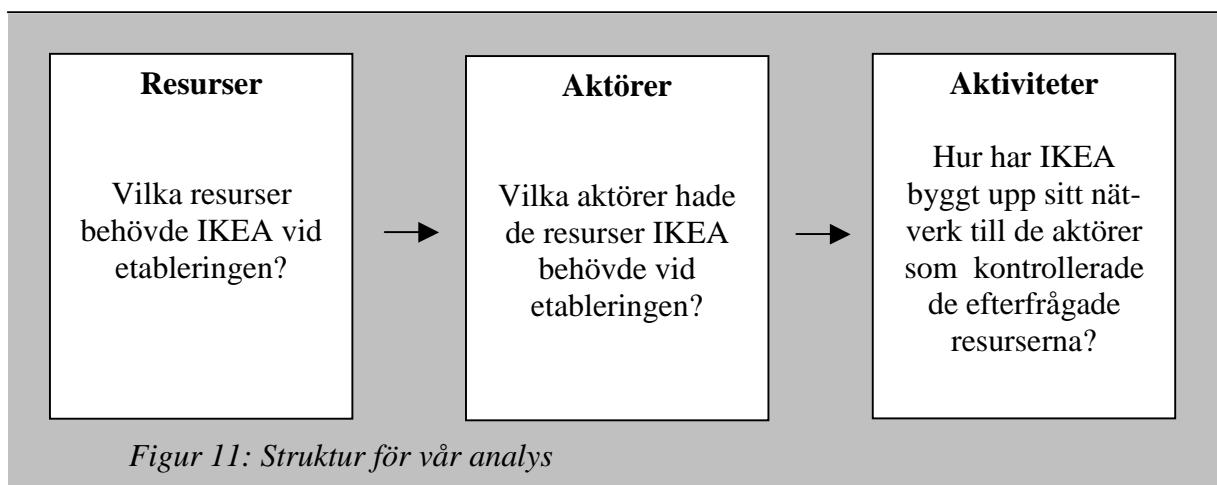
Den lokala infrastrukturen påverkar inte nämnvärt möjligheterna att etablera sig i Ryssland. Ett företag som har en tomt utan fungerande infrastruktur får bygga den själv vilket medför extra kostnader, men det går att få tag i allt man behöver såsom el, rent vatten, avlopp med mera.



## 7 Analys

I detta kapitel gör vi en analys av det empiriska material som presenterats tidigare i kapitel sex. Som analysverktyg används den teori som presenterades i litteraturstudien i kapitel tre. Utgångspunkt för analysen är Ghauri och Holstius nätverksmodell för etablering i utvecklingsekonomier.

Utgångspunkten för vår analys ligger i Ghauri och Holstius nätverksmodell för etablering i utvecklingsekonomier och det är också från den som vi hämtar strukturen för analysen som kan beskrivas med figuren nedan.



Vi kommer att titta på resurserna, aktörerna och aktiviteterna på de olika nivåerna (global, makro och mikro) och i de olika faserna (sökfaserna, projektfaserna och etableringsfasen).

### 7.1 Analys av faser

Nedan följer en lista över de resurser, aktörer och aktiviteter som varit mest framstående i varje fas av etableringen. En kort kommentar ges till varje fas.

#### Sökfas 1

<b>Resursbehov</b>	<b>Aktörer</b>	<b>Aktiviteter</b>
Tillgång till ryska marknaden	Premiärminister Ryzkov	Överenskommelse träffades mellan Kamprad och Ryzkov om etablering av IKEA i Ryssland.
Tillgång till billigt råmaterial	Sovjetiska myndigheter	IKEA utvecklade kontakter med sovjetiska myndigheter för att köpa in råmaterial .
Tillväxt och vinst på lång sikt	IKEA och marknads-krafterna	— ” —

Kommentar: I denna fas söker IKEA information om marknaden och börjar etablera kontakter på regerings- och ministernivå i Sovjetunionen. Under 60- och 70-talet när IKEA börjar sin inköpsverksamhet i Sovjetunionen är det den sovjetiska staten som styr all tillverkning och planeringen av denna. IKEAs inköp sker genom en statlig myndighet som ansvarar för all export. Aktiviteterna genomfördes på mikronivå.

## Projektfas 1

<b>Resursbehov</b>	<b>Aktörer</b>	<b>Aktiviteter</b>
Behov av personal stationerad i Ryssland	IKEA	IKEA skickade personal till Ryssland för att starta ett företag (IKEA Hanim). Detta för att lära känna marknaden och odla kontakter.
Tomtmark till varuhus i Moskva	Moskva stad, regionen Moskva (Moskva oblast)	IKEA anskaffar mark till varuhus i Khimky.

Kommentar: Att starta ett företag var ett steg i att ta reda på mer om marknaden för att kunna skapa sig en klarare bild av den. Införskaffandet av tomt var ett första steg i att realisera etableringen. I samband med anskaffningen av marken inleddes relationer med politiker och tjänstemän i Moskva och i Moskva-regionen. Aktiviteterna i denna fas genomfördes på mikronivå.

## Sökfase 2

<b>Resursbehov</b>	<b>Aktörer</b>	<b>Aktiviteter</b>
Marknadsinformation	IKEA	IKEA nöjde sig med att göra en överslagsberäkning på nyckeltal såsom antal invånare och möbelbehov i Moskva-regionen.
Monetära resurser	Ingvar Kamprad och IKEA	Satsningen på Ryssland är långsiktig och IKEA är beredda på att ta förluster i tio år.
Ekonomisk och politisk stabilitet i landet	Statsledningen	Borgmästaren i Moskva, Luzkov, gav tecken på ökad stabilitet exempelvis genom satsningar på projekt för en förbättrad infrastruktur.

Kommentar: Efter några års avvaktan, för att invänta ”rätt läge” för en etablering, beslöt sig IKEA att göra ett nytt försök 1997.

Beslut om etablering bör föregås av en grundlig marknadsundersökning, men IKEA nöjde sig med en överslagsberäkning av vissa nyckeltal för att få ett begrepp om marknadens potential. IKEA satte inte upp några avkastningskrav för verksamheten i Ryssland och man var beredda på att ta förluster i tio år. Något som är typiskt för de forna kommuniststaterna är att det är svårt att få tag i marknadsinformation<sup>188</sup>. Detta beror framförallt på att den statistik som finns inte är tillförlitlig.

<sup>188</sup> Ghauri & Holstius 1996

Under mitten av 90-talet och fram till Augustikrisen 1998 var det stor aktivitet i den ryska ekonomin. Politisk instabilitet tidigare under 90-talet hade medfört två misslyckade etableringsförsök. För att minska riskerna vid ännu ett etableringsförsök ville man ha tecken på ekonomisk och politisk stabilitet. I Moskva genomdrev borgmästare Luzkov exempelvis flera projekt för förbättrad infrastruktur. Detta sågs av många och även av IKEA som ett tecken på ekonomisk stabilitet. Även i denna fas företogs aktiviteterna på mikronivå.

## Projektfas 2

<b>Resursbehov</b>	<b>Aktörer</b>	<b>Aktiviteter</b>
<i>Personal</i>		
Ledningsgrupp med en kompetent och erfaren landschef	IKEAs internationella organisation	Ur den egna organisationen handplockade IKEA specialister särskilt lämpade för uppgiften att starta upp verksamheten i Ryssland.
Kompetent personal för första chefsnivån	IKEAs internationella organisation	IKEA tog in chefer från IKEA i andra länder för att snabbt komma igång med verksamheten.
Kompetent personal för andra chefsnivån	Universitet	IKEA kom i kontakt med studenter via aktiviteter på olika universitet. Dessa anställdes av IKEA som traineer och internutbildades.
Personal till varuhus	Rekryteringsföretag och Moskva	IKEA arbetade tillsammans med rekryteringsbolag för att finna personal till varuhuset. Man ordnade ett större informationsmöte dit intresserade Moskva kunde komma och få information om IKEA och att fylla i ansökningsformulär.
<i>Tomtmark</i>		
Ytterligare tomtmark	Moskva och Moskva-regionen	Johannes Stenberg togs till IKEA för att etablera en kontakt med borgmästare Luzkov, för att få till stånd ett möte mellan Anders Moberg och Luzkov för att förhandla om mer tomtmark. Då mark i anslutning till IKEA-varuhus i allmänhet stiger i värde köpte IKEA upp denna mark för exploatering. Förhandlingarna ledde till en överenskommelse om arrende i 49 + 49 år, samt en klausul om att få överta äganderätten när detta blev juridiskt möjligt.
<i>Ekonomiska resurser</i>		
Intäkter	IKEA, Byggföretag	IKEA pressade byggtiden då de ville öppna det första varuhuset så snabbt som möjligt för att få försäljningsintäkter.
Kostnadseffektiv organisation	IKEA	IKEA gjorde en storsatsning och öppnade ett fullskaligt varuhus helt enligt IKEA-konceptet, istället för att börja i liten skala, vilket gav storskalsfördelar.

Kundgenomströmning	IKEA, nationella och internationella detaljhandlare	Byggande av köpcentrum vid IKEA-varuhuset är ett sätt att locka dit fler kunder. Lokalerna i köpcentren hyrs ut till internationella och nationella detaljhandlare.
Sänkta tullsatser på import av varor till Ryssland	Ryska regeringen	Förhandlingar på regeringsnivå mellan Sverige och Ryssland för sänkning av tullavgifterna. Påtryckningar även från den tyska regeringen. Förhandlingar fördes även mellan IKEA och de ryska myndigheterna. En "lex IKEA"-lag skapades och ledde till sänkta tullsatser för både IKEA och andra företag.
<i>Informationsbehov</i>		
Kunskap om marknadsintresse	IKEAs svenska detaljistbolag, kunder	IKEA har försöksförsäljning till företagskunder via detaljistbolaget i Sverige.
Marknadskunskap och ett kontaktnät	Johannes Stenberg	IKEA anställde Johannes Stenberg på grund av hans goda kunskap om och erfarenhet av Ryssland, samt hans breda kontaktnät, inte minst till höga makthavare.
<i>Praktiska behov</i>		
Flexibel organisation	IKEA	IKEA-Ryssland gjordes till ett fristående bolag och landschefen fick fria tyglar.
Bygga av varuhus	Myndigheter, byggbolag	Inledande förhandlingar med guvernören och sedan med viceguvernören i Khimky för att få deras godkännande av IKEAs bygge. Detta var en förutsättning för att få tillstånd från övriga myndigheter. Byggbolaget kunde sedan börja bygga varuhuset.
Pålitligt byggbolag	Internationella byggbolag	IKEA bad internationella byggbolag om anbud för byggandet av varuhus. Valet av internationella företag berodde på att man hade ett likvärdigt sätt att tänka vilket skulle underlätta samarbetet. Det var också en fråga om byggnads-kvalitet och säkerhet.
Nytt varuhus (Nr.2)	IKEA, myndigheter, byggbolag	För att göra bygget kostnadseffektivt, snabbt och enkelt gjordes en exakt kopia av första varuhuset.
Behov av allmänna förbättringar av affärsklimatet	IKEA, Myndigheter, ryska regeringen	Deltagande i förändringsprocesser som pågår, exempelvis förändring av lagstiftning.

Kommentar: För att få kontakt med borgmästaren, som var den som hade kontroll över tomtmarken, använde sig IKEA av en aktör för att nå en annan. De använde alltså nätverksstrategin "att slå en bro". I denna fas kan man se hur oerhört viktigt det är med kontakter och goda relationer för att nå de nödvändiga resurserna, exempelvis för att få tillstånd och tomtmark.

Att IKEA anställde Johannes Stenberg för att erhålla kunskap om Ryssland och dess kultur är ett exempel på matchning av personal på mikronivå. Ett annat exempel på detta är att IKEA valde att anställa lokal, inhemsk personal.

För att förbättra sin position i nätverket deltar IKEA även aktivt i förändringsprocesser i samhället, såsom i lagstiftningsfrågor (legal matchning). Andra tydliga åtgärder för att förbättra positionen var bygget av köpcentrum och valet av detaljhandlare som skulle vara delaktiga i detta. Köpcentren är en del i en plan att locka fler kunder till IKEA-varuhuset. Moskva är en stor stad med stora avstånd. Ett stort köpcentrum där många olika butiker finns kan öka motivationen hos kunderna att göra den långa resan dit.

En viktig strategi, baserad på erfarenheter från tidigare etableringar i Östeuropa, var att direkt öppna ett fullskaligt IKEA-varuhus. I Östeuropa hade man gjort en del försök med varuhus i mindre skala men dessa gav inte en rättvisande bild av IKEA och vad IKEA står för. I mindre varuhus kan man inte visa upp varorna på ett rättvisande sätt och storleken på sortimentet blir också lidande. Därför valde man att inte snåla. IKEA-varuhus ska vara stora och därför skulle man även i Ryssland göra det i stor skala.

Som tidigare nämnts är en avgörande faktor för att nå framgång vid en etablering flexibilitet. Detta fick också IKEA-Ryssland när IKEA väljer att göra dem till ett fristående bolag och därmed ge dem friare tyglar. Det finns ett IKEA-koncept som ska följas och som styr hur verksamheten bedrivs.

Även i denna fas genomfördes de flesta av aktiviteterna på mikronivå. Problemet med de höga tullsatserna krävde dock aktiviteter även på makronivå (legal matchning).

### Etableringsfasen

<b>Resursbehov</b>	<b>Aktörer</b>	<b>Aktiviteter</b>
Marknadsföring	IKEA, Media, reklambyrå/webbyrå	IKEA hade en marknadsföringskampanj inför öppnandet av varuhuset samt använde marknadsföring i form av bland annat hemsida, TV-reklam, utskick av IKEA-katalog till alla hushåll i Moskva.
Stödfunktioner till varuhuset	IKEA, Utländska specialister, traineerna	Experterna flyttades sakta över till stödfunktioner och inhemsk personal tog över chefsrollerna i linjeorganisationen.
Personal vid expansion	IKEAs personalavdelning, universitet, studenter	Personal från det första varuhuset flyttades till det nya varuhuset. IKEA startade projekt i samarbete med universitet och studenter samt annonserade för att rekrytera nya traineer.
IKEA kultur	IKEA	IKEA behåller svenskar eller erfarna IKEA-anställda som ska verka som kulturbärare.

Sänkta priser	Myndigheter, IKEA Trading, leverantörer	IKEA ökade mängden tillverkade produkter i Ryssland för att minska kostnaden för importtullar, samt fortsatte arbetet för sänkta tullsatser. IKEA arbetade med att få leverantörer att sänka sina tillverkningskostnader så att IKEAs inköpspris blir lägre.
Tillgång till varor	IKEA, IKEA Trading, Swedwood och andra leverantörer	Utökning av antalet leverantörer i Ryssland, ökning av stödet till dessa för ökad kapacitet, byggande av fler Swedwood-fabriker.
Kontinuerlig information och statistik om marknadsläget	IKEA, andra detaljhandelsföretag, konkurrenter	IKEA bildade ett detaljhandelsnätverk för att kunna diskutera marknadsinformation.
Mark för vidare expansion	Myndigheter i berörd region	Underhåll av kontakten med myndigheter, till exempel genom regelbundna informationsutbyten. Bra relationer med myndigheter kan underlätta anskaffandet av vidare mark.

---

Kommentar: Väl i etableringsfasen har IKEA hunnit skaffa sig en relativt god bild av marknaden och miljön. I ett land som Ryssland är det dock svårt att få tag på tillförlitlig statistik och information om marknaden, och därför har man på IKEA tagit initiativ till bildandet av ett detaljhandelsnätverk. De olika detaljhandlarna gör observationer i sina butiker och varuhus, och genom ett utbyte av denna information kan handlarna få en överblick över det totala marknadsläget. Nätverket används också för utbyte av erfarenheter. IKEA har under årens lopp skapat ett brett kontaktnät, där relationerna aktivt underhålls.

På grund av det kortsiktiga profittänkandet i Ryssland har IKEA haft problem att hitta leverantörer som vill skriva långsiktiga kontrakt. Tillgången till varor har till viss del säkrats genom att Swedwood under våren 2002 startade produktion i en nybyggd fabrik. För att knyta andra leverantörer till sig ger IKEA fördelaktiga lån för att de ska kunna modernisera sin produktion. Detta är ett exempel på ekonomisk matchning.

I denna fas fasas experterna ut för att gradvis överlämna kontrollen av IKEA-Ryssland till inhemsk personal. Målet från starten har varit att experterna skulle utbilda de ryska medarbetarna och lämna över verksamheten till dessa och därmed göra sig själva överflödiga. En del utländska medarbetare lämnas dock kvar som kulturbärare vilket kan ses som ett exempel på kulturell matchning.

I den här fasen blir marknadsföringens roll större än i de tidigare faserna eftersom det inför öppnandet av varuhus gäller att få medias uppmärksamhet och kunderna till varuhusen. Även i etableringsfasen genomfördes aktiviteterna på mikronivå.

## 7.2 Analys av miljöfaktorerna

### 7.2.1 Kulturell miljö

Vid tiden för IKEAs etablering i Ryssland hade konsumenterna aldrig hört talas om dem. IKEAs uppgift blev att förklara vem de var och vad deras affärskoncept gick ut på. Till viss del fick man också förklara vad detaljhandel är för något eftersom det fortfarande är ganska nytt. Detta tog sig mest uttryck vid anställning av personal. I Ryssland annonserar inte företag efter personal som i väst, utan anställningar förmedlas i allmänhet via rekryteringsföretag. IKEA kunde därför inte annonsera som man ofta annars gör, utan fick ta till nya metoder för att hitta lämpliga anställda.

För att hantera kulturella skillnader inom företaget som kan orsaka problem, försöker IKEA få de anställda att fokusera på det de har gemensamt, nämligen IKEA-kulturen.

I ryska företag uppskattas inte egna initiativ från de anställda. IKEA har därför fått uppmuntra den ryska personalen att agera självständigt och visa handlingskraft. Då det är svårt för ryssar som är uppvuxna i det gamla systemet att anpassa sig till det västerländska tänkandet, har IKEA till stor del fått anställa yngre personer, trots att IKEA strävar efter att ha personal från alla åldersgrupper.

### 7.2.2 Politisk miljö

Ryssland har sedan Sovjetunionens sönderfall präglats av politisk instabilitet. Denna instabilitet påverkade IKEAs etablering i hög utsträckning och var en bidragande orsak till att det dröjde ända till mars år 2000 innan det första varuhuset i Moskva kunde öppnas.

Byråkrati och administration har tagit mycket tid och energi för IKEA. Till exempel måste alla dokument sparas i pappersformat, och vara försedda med underskrifter och stämplor.

Under etableringsprocessen har IKEA behövt inskaffa många olika tillstånd. Det var svårt att få information om vilka tillstånd som behövdes och vart de skulle vända sig för att få dem. IKEA behövde exempelvis 259 tillstånd för att få bygga sitt första varuhus. Detta förlänger naturligtvis byggnadstiden och projektider i allmänhet. Men med erfarenhet lär man sig att komma runt viss byråkrati och man väntar inte på att få alla tillstånd innan man startat byggandet utan man får nödvändiga tillstånd under tiden som bygget pågår.

I allmänhet krävs det goda personliga relationer med "rätt" personer för att lyckas väl i det ryska näringslivet. I kontakter med myndigheter kan det ta tid innan man hittar rätt person som har befogenhet att ta beslut. För att som nya på marknaden snabbt få kontakt med myndigheter med flera, anställdes en person som redan hade byggt upp dessa relationer.

I Ryssland premieras stora projekt av politikerna, eftersom det är något som syns utåt och ökar deras status. Då IKEA är ett stort internationellt företag som bygger stora varuhus och har många anställda var det därför lättare för IKEA att bli accepterade, än vad det annars varit.

### 7.2.3 *Legal miljö*

Stora delar av dagens ryska regelverk är kvarlevor från sovjettiden. Detta regelverk har inte varit anpassat för marknadsekonomi men har stegvis ändrats för att förbättra affärsklimatet. Då de dåvarande tullreglerna hade förödande konsekvenser för IKEA, var IKEA tvungna att lägga ner mycket kraft och energi för att få till en förändring av dessa. Då tullarna fortfarande är på en hög nivå i förhållande till många andra länder är detta något IKEA fortfarande arbetar med.

Reglerna kring jordägande har varit ett problem för många företag som velat etablera sig på den ryska marknaden, då det fram till helt nyligen inte varit möjligt att köpa mark i Ryssland. IKEA förhandlade fram ett kontrakt på ett arrende om 49 plus 49 år, vilket på den tiden var så nära ägande man kunde komma. Att inte kunna äga marken man bygger ett varuhus på kan vara ett orosmoment.

Eftersom det är viktigt för ryska arbetstagare att kunna visa att de har avancerat i arbetslivet, medan det samtidigt är viktigt för IKEA att ha lojala och trogna anställda, fick IKEA vidtaga flera olika åtgärder. Bland annat ökade de antalet nivåer på karriärstegen, ökade antalet kurser för de anställda och införde olika typer av diplom.

### 7.2.4 *Ekonomisk miljö*

Den ekonomiska situationen i landet, med allmänt låg köpkraft, påverkar i stor grad IKEAs vidare expansion. Moskva är den stad med starkast köpkraft och S:t Petersburg kommer på andra plats. I dessa städer är köpkraften tillräckligt stark för att det ska vara intressant för IKEA att finnas där. Var IKEA sedan kommer öppna nya varuhus styrs i mycket stor utsträckning av köpkraften i de olika regionerna.

Det kortsiktiga ekonomiska perspektivet i Ryssland har försvårat för IKEA att teckna långsiktiga avtal med leverantörer med flera. Detta har medfört att IKEA har fått vara innovativa i sitt sätt att binda leverantörer till sig och även fått frångå sin princip att inte äga några leverantörer.

IKEA kan erbjuda sina leverantörer långsiktighet och stabilitet, vilket normalt sett är en konkurrensfördel som är dem till gagn vid förhandlingar. I Ryssland är detta dock inte fallet, på grund av kortsiktigheten i näringslivet. Detta har förstås varit till nackdel för IKEA, som helt enkelt har fått hitta andra sätt för att få till stånd lösningar för långsiktiga, säkra leveranser.

Det faktum att priserna på varor och tjänster i Ryssland inte styrs av marknadsekonomiska principer, och därmed inte är baserade på utbud och efterfrågan, har lett till att IKEA ibland hamnat i de mest udda och orealistiska prisdiskussioner. På detta sätt har de tvingats förhandla för att få fram rimliga priser i större utsträckning än man annars hade behövt.

Det faktum att IKEA är bland de första internationella detaljisterna i Ryssland och praktiskt taget inte har några konkurrenter alls, är en stor konkurrensfördel. På detta sätt har IKEA ett stort försprång gentemot andra detaljister som planerar att etablera sig där.



## 8 Sammanfattning och slutsatser

---

*I detta kapitel presenteras en sammanfattning av den genomförda analysen i kapitel sju, samt slutsatser vi kunnat dra utifrån analysen. Vi framhäver och påvisar särskilt viktiga erfarenheter och lärdomar från IKEAs etablering i Ryssland och för en diskussion om generaliserbarheten av dessa för andra detaljhandelsföretag.*

---

Den ryska marknaden rymmer en stor potential på lång sikt för västerländska företag. En etablering i Ryssland är till viss del behäftad med andra typer av problem än de som är brukliga vid etablering i västerländska länder, men problemen är inte större än vid etablering i andra länder.

Att etablera sig i Ryssland är ett stort projekt som kräver långsiktighet, tålamod och stora resurser. Det krävs ingående kunskap i hur den ryska marknaden och näringslivet fungerar, vilket kan ta lång tid att lära sig. Anledningen till detta är att kunskapen inte finns att hämta på annat sätt än genom egna eller andras erfarenheter ("trial-and-error").

Idag saknas fortfarande ett välfungerande lagsystem som reglerar hur äganderätt och hur företag relaterar till varandra, vilket försvårar för företag i Ryssland. Lagsystemet är dock under uppbyggnad, och förbättras sakta men säkert.

I Rysslands näringsliv gäller i allmänhet ett kortsiktigt ekonomiskt tänkande, och snabba klipp betraktas som bättre och mer säkra än affärer på lång sikt. Detta kommer sig förmodligen av Rysslands turbulenta nutidshistoria, där man inte kunnat veta om ett tillfälle skulle finnas kvar nästa år, eller ens nästa dag. De tar hellre ett mindre belopp idag än ett större i framtiden. På grund av detta har IKEA haft svårt att hitta leverantörer som är villiga att binda upp sig med långtidskontrakt. Med en stabil ekonomi kommer det ske en övergång från kortsiktigt till långsiktigt ekonomiskt tänkande.

IKEAs storlek har haft en avgörande betydelse för hur deras etablering i Ryssland har utvecklats. Storleken har underlättat kontakter med myndigheter och politiker, och har bland annat lett till att de har kunnat få erforderliga tillstånd snabbare än om de hade varit ett litet företag. Storleken ger även IKEA större möjligheter att påverka sin situation och förändringar i samhället.

Det faktum att IKEA inte är börsnoterat har också varit en fördel. Det finns inga aktieägare att ta hänsyn till, och IKEA har inte samma krav på hög avkastning och vinst på kort sikt som börsnoterade företag har. En satsning som den som IKEA gör i Ryssland skulle i det sammanhanget bli svårmotiverad och därför svår att genomföra.

I Sverige och i många andra länder i väst finns stora köpcentrum i utkanterna av städerna. Dessa fungerar som utflyktsmål för hela familjen. Denna tradition finns inte i Ryssland. Det finns fortfarande få köpcentra och i en stad av Moskvas storlek handlar det om stora avstånd, vilket gör att många drar sig för att göra den långa resan ut till IKEA. Genom att bygga köpcentrum i IKEAs närhet med en stor mängd olika detaljhandlare, lockar man inte bara konsumenterna till köpcentret utan också till IKEA.

Den traditionella ledarstilen i Ryssland, med hård struktur och rigid hierarki passar inte in i IKEAs företagskultur. IKEA har därför tvingats anställa yngre personer i högre grad än planerat, eftersom dessa inte arbetat i det gamla Sovjetsystemet. De har även fått uppmuntra sin personal att ta egna initiativ och arbeta självständigt.

Det förefaller som att IKEA redan tidigt i etableringsprocessen (under första sök- och projektfaserna) fått en bra position i nätverket. Positionen försämrades dock då IKEA gjorde avbrott i etableringen. När etableringen senare återupptogs igen var det svårare än första gången att få ryssarnas förtroende. Detta var en dyrbar läxa för IKEA, som därför valde att gå vidare med sina etableringsplaner trots Augustikrisen 1998. Hade de dragit sig undan även då hade de förlorat all trovärdighet. Eftersom IKEA var så gott som det enda företaget som stannade kvar under krisen skapades en allmän välvilja mot IKEA, vilket har stärkt deras relationer till omgivningen.

IKEA behövde många olika sorters resurser under etableringsprocessen i Ryssland och för att få kontroll över dessa har IKEA vidtagit en mängd åtgärder. Resursbehovet i sökfaser utgjordes främst av information. IKEA ägnade sig i dessa faser till stor del åt att bygga upp kontakter, främst med myndigheter och politiker, samt åt informationssökning.

Resursbehovet i projektfaserna bestod främst av personal, mark, ekonomiska resurser och information. Aktiviteterna som vidtogs i dessa faser var av många olika slag eftersom resurserna IKEA behövde kontrollerades av många olika aktörer. Aktiviteterna bestod i allt från att anställa personal till att bygga varuhus.

Till stor del var IKEA självt källan till resurserna i etableringsfasen och aktiviteterna som genomfördes var därför också till stor del interna. Förutom detta fortsatte IKEA arbetet med att underhålla och fördjupa sina etablerade kontakter med myndigheter, politiker med flera.

Aktiviteterna genomfördes nästan uteslutande på mikronivå i samtliga etableringsfaser. Matchning av flera slag identifierades i faserna. Det är dock svårt att se några mönster avseende vilken typ av matchning som är vanligast förekommande i respektive fas.

De har byggt upp sitt nätverk på flera olika sätt, men främst genom att anställa folk med viktiga eller kritiska kontakter, aktivt söka och bygga upp nya relationer och nätverk (detaljhandelsnätverk) och aktivt delta i samhällsprocesser.

Undersökningen har visat att ett väluppbyggt kontaktnät, det vill säga att ha de rätta kontakterna och att ha goda personliga relationer till dessa är något av det allra viktigaste vid etablering i Ryssland.

IKEAs etablering i Ryssland kan tjäna som gott exempel för andra företag som vill etablera sig där. IKEA har visat att det inte är någon större skillnad på ryska konsumenter jämfört med konsumenter i andra länder, och att de eventuella problem som kan uppkomma vid en etablering där inte är oöverstigliga.

## Källförteckning

### Publicerat material

- Abell, D.F., (1995), "Strategic Windows", i Enis, B.M., Cox, K. K., and Mokwa, M. P. (eds.) *Marketing Classics – a Selection of Influential Articles*, s 279–286, Prentice Hall, New Jersey
- Alon, I., Banai, M., (2000), "Executive Insights: Franchising Opportunities and Threats in Russia", *Journal of International Marketing*, vol 8, nr 3, s 104–120
- Axelsson, B., (1996), *Professionell marknadsföring*, Studentlitteratur, Lund
- Axelsson B., Johanson J., (1992), "Foreign market entry - The textbook vs. the network view", i Axelsson, B., and Easton, G., (eds.), *Industrial Networks. A new view of reality.*, s 218–234, Routledge, London
- Björk, S., (1998), *IKEA: entreprenören affärsidén kulturen*, Svenska Förlaget, Stockholm
- Blackwell, W. L., (1994), *The industrialization of Russia. A historical perspective*, 3rd ed., Harlan Davidson, Arlington Heights
- Blankenburg Holm, D., (1995), "A Network Approach to Foreign Market Entry", *Business Network Connections and International business Relationships*, s 375–405, Department of Business Studies, Uppsala University
- Blankenburg Holm, D., Johanson, J., (1997), "Business network connections and the atmosphere of international business relationships", in Björkman, I., Forsgren, M., (eds.). *The nature of the international firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen
- Bridgewater, S., (1999), "Networks and Internationalisation: the Case of Multinational Corporations Entering Ukraine", *International Business Review*, nr 8, s 99–118
- Dezutter, B., (1997), "Experiences of Investing in Eastern Europe: A Study of a Multinational Brewing Company", *European Business Review*, vol 97, nr 3, s 139–144
- Doherty, A. M., (1999), "Explaining international retailers market entry mode strategy: internalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry", *The international review of retail, distribution and consumer research*, vol 9, nr 4, s 379–402
- Eriksson, L. T., Wiedersheim-Paul, F., (2001), *Att utreda, forska och rapportera*, upplaga 7:1, Liber Ekonomi, Malmö
- Ford, D., (ed.), (1998), *Managing business relationships*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England

- Gailbraith J., (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts
- Ghauri, P., Holstius, K., (1996), "The Role of Matching in Foreign Market Entry Process in the Baltic States", *European Journal of Marketing*, vol 30, nr 2, s 75–88
- Gustafson, T., (1999), *Capitalism Russian-Style*, Cambridge University Press, Cambridge
- Hammarkvist, K.O., Håkansson, H., Mattsson, L-G., (1982), *Marknadsföring för konkurrenskraft*, Upplaga 1:7, Liber, Stockholm
- Hedlund, S., (2000), *Århundradets brott*, Fischer & Co., Stockholm
- Holstius, K., (1991), "A Matching Concept for International Business: The Case of Finland and China", *Advances in Chinese Industrial Studies*, vol 2, s 177–185
- Håkansson, H., (1989), "Corporate Technological Behaviour — Co-operation and networks", Routledge, London
- Johanson, J., Vahlne, J-E., (1992), "Management of foreign market entry", *Scandinavian international business review*, vol 1, nr 3, s 9–27
- Johanson, J., Mattsson, L-G., (1988), "Internationalisation in industrial systems – a network approach", i Buckley, P.J., Ghauri, P., (eds.) *The internationalization of the firm: a reader*, Academic Press, New York
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., (1996), *Principles of Marketing*, European Edition, Prentice Hall Europe, Hemel Hempstead, England
- Laage-Hellman J., (1989), "Technological development in industrial networks", *Acta Universitatis Upsaliensis*, nr16, Uppsala Universitet, Uppsala
- Marsland, R., (2001), "In from the cold", *Director*, vol 5, nr 10, s 33–36
- McCarthy, D., Puffer, S., Naumov, A. I., (2000), "Russia's Retreat to Statization and the Implications for Business", *Journal of World Business*, vol 34, nr 2, s 256–274
- Merriam, S. B., (1994), "Fallstudien som forskningsmetod", Studentlitteratur, Lund
- Pellegrini, L., (1994), "Alternatives for growth and internationalization in retailing", *The international review of retail, distribution and consumer research*, vol 4, nr 2, s 121–148
- Schlevogt, K-A., (2000), "The Russian Federation: Time for Anticyclical Investments", *Thunderbird International Business Review*, vol 42, nr 6, s 707–734
- Sydsvenskan (2002-05-29a), "Ryssland kan bli WTO-medlem 2003", s A11
- Sydsvenskan (2002-05-29b), "Ryssland får röst i säkerhetsrådet", s A13

Söderman, S., (2002), *Affärsutveckling med exempel från H&M, IKEA, ABB och Volvo*, Ekerlids Förlag, Stockholm

Tikkanen, H., (ed.), (1998), *Marketing and international business – Essays in honour of professor Karin Holstius on her 65<sup>th</sup> Birthday*, Kirjapaino Grafia Oy., Turku, Finland

Törnroos, J-Å., (1995), *Business development in Estonia – A network approach*, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors, Finland

## **Företagsmaterial**

Informationsmaterial, "IKEA Koncernen 2000/2001"

Informationsmaterial, "IKEA"

Informationsmaterial, "General information about IKEA"

Informationsmaterial, "Businessplan IKEA Russia retail FY03-06"

Informationsmaterial, "Lista på viktiga tidpunkter i IKEA-Rysslands historia"

## **Övrigt tryckt material**

Exportrådet (2002-03-22). "Marknadsintroduktion Ryssland."

## **Muntliga källor**

Borgström, Leif, Human Resource chef IKEA-Ryssland, Moskva 2002-05-21

Juliusson, Inge, Marknadschef IKEA-Ryssland, Moskva 2002-05-21

Olsson, Ingvar, Ekonomichef IKEA-Ryssland, Moskva 2002-05-22

Osipenko, Evgeny, Inköpschef IKEA-Ryssland, Moskva 2002-05-21

Pärtma, Peter, Projektledare, Moskva 2002-05-21

Stenberg, Johannes, före detta Marknadschef IKEA-Ryssland, Malmö 2002-04-24

## **Elektroniska källor**

[www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010627cenrusretail.htm](http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010627cenrusretail.htm) (2002-06-11)

[www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010423furniture.htm](http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010423furniture.htm) (2002-06-11)

[www.cdi.org/russia/johnson/5422.html##9](http://www.cdi.org/russia/johnson/5422.html##9) (2002-04-24)

[www.cislink.com/research/FoodDirector%20white1.ppt](http://www.cislink.com/research/FoodDirector%20white1.ppt) (2002-06-11)

[www.ikea.com](http://www.ikea.com) (2002-04-20)

[www.ikea.se](http://www.ikea.se) (2002-04-20)

[www.ikea.ru](http://www.ikea.ru) (2002-04-20)

[www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=5718](http://www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=5718) (2002-04-21)

[www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=5881](http://www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=5881) (2002-04-21)

[www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=6012](http://www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=6012) (2002-04-21)

[www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=6060](http://www.russiajournal.com/weekly/article.shtml?ad=6060) (2002-04-21)

[www.swedishtrade.se](http://www.swedishtrade.se) (2002-04-20)

## Bilagor

### **Bilaga 1: Intervjuunderlag till intervju med Johannes Stenberg (IKEA), 2002-04-24**

#### **1. Introduktion**

- Vem är du?
- Vad gör du? Vilka är dina arbetsuppgifter och din roll på IKEA?
- Hur länge har du arbetat på IKEA?
- Vilka erfarenheter har du av Ryssland? /Av Östeuropa?

#### **2. Rysslandskontoret**

- Hur många anställda är ni på kontoret i Ryssland?
- Vilka arbetsuppgifter/tjänster har dessa?
- Hur har rekrytering av personal gått till?

#### **3. Infrastruktur och samhällliga faktorer**

- Hur är infrastrukturen i Ryssland? Hur påverkar den etableringsarbetet/arbetet i gemen?
- Skapar lagstiftningen i Ryssland problem, och i så fall på vilket sätt?
- Hur ser kontakterna ut med:
  - Myndigheterna? (Exempelvis besvärliga tullregler?)
  - Exportrådet?
  - Ikea-Ryssland?
  - Sverige-Ryssland?

#### **4. Kulturella skillnader**

- Vilka kulturskillnader finns mellan Sverige och Ryssland? Är det stora kulturskillnader? Finns det skillnad i mentalitet och i så fall på vilket sätt?
- Har ni haft problem med / fått problem på grund av:
  - Byråkrati?
  - Kriminalitet? Hot från ex maffia?
  - Tekniska problem? Hur är möjligheterna till Internetuppkoppling, telefon, fax mm?

#### **5. Etableringsprocessen**

- Vilka är strategierna vid etablering i ett land?
- Hur ser gången i en typisk etableringsprocess ut?
- På vilket sätt skiljer sig etableringen i Ryssland från den i andra länder?
- Hur skiljer sig etableringsstrategierna i Ryssland från de i Europa/Östeuropa/andra länder?
- Har Rysslandssatsningen inneburit avsteg från den typiska?
- Vilka har varit de största problemen och svårigheterna?

#### **6. Marknadsföring**

- Hur sköttes marknadsföringen 1) Inför första varuhuset? 2) Nu?

- Vad lägger ni ner mest energi på (marknadsföringsmässigt)?
- Vad har ni tidigare lagt ner mest energi på?

### **7. Anpassning av erbjudanden**

- IKEA är känt för standardiserade produkter. Gör man någon typ av anpassning av produkterna och sortimentet för den ryska marknaden, och i så fall hur?
- Alla tjänster: hopsättning, leveranser etc., erbjuds dessa även i Ryssland?
- Har ni på något sätt tvingats ge avkall på IKEA-konceptet?
- Sker anpassning av priserna? Hur i så fall?
- Sker försäljning via nätet i Ryssland?

### **8. Nätverkets struktur**

- Hur ser IKEAs nätverk i Ryssland ut? I jämförelse med nätverk i Sverige/andra länder?
  - Hierarkiskt, dvs. få starka aktörer?
  - Tätt nätverk, dvs. stort antal aktörer i nätverket?
  - Löst eller hårt strukturerat?

### **9. Framtidsplaner/målsättningar**

- Vilka är era nuvarande målsättningar, på kort respektive lång sikt? Vilka är era främsta projekt den kommande perioden?
- Vilka är era främsta utmaningar just nu?

### **10. Avslutning**

- Har du något ytterligare material som skulle kunna vara relevant för oss?
- Får vi kontakta dig om fler frågor dyker upp?

## **Bilaga 2: Intervjuguide intervjuer IKEA Moskva, 020521-020522**

### **1. Introduktion**

- Namn?
- Titel/position i företaget? Arbetsuppgifter?
- Hur länge har du varit anställd på IKEA?
- Tidigare erfarenheter av Ryssland/IKEA?
- Utbildning?

### **2. Etableringsprocessen**

- Generell beskrivning av etableringen?
- Motiv och besluten bakom etableringsbeslutet?
- På vilket sätt skiljde sig etableringsprocessen i Ryssland mot etableringsprocessen i andra länder?
- Tidsplanen för etableringen?
  - Hur såg den ut?
  - Vad låg till grund för tidsplanen?
  - Vem utformade den?
  - Hur väl har den kunnat följas?
  - Vilken beredskap hade/har man för oförutsedda problem?
- Hur samlades information in före etableringen?

Information om:

  - den ryska marknaden
  - nätverken
  - viktiga kontakter
- Hur såg den första kontakten ut med:
  - myndigheterna
  - leverantörer
  - distributörer
- Efter den första kontakten med respektive part, vad hände då?
- Hur har kontakten/kontakterna utvecklats?
- Vad och hur har ni gjort för att skapa och underhålla kontakterna?
- Har det varit svårt att bygga upp relationerna?
- Har ni haft många konflikter, i så fall hur har ni löst dem?
- Vad har varit mest avgörande för er under etableringsfasen?
- Hur har ni påverkats av miljön i Ryssland i de olika faserna, dvs. av
  - politiska faktorer
  - legala faktorer
  - ekonomiska faktorer
  - infrastruktur
  - teknologiska faktorer
  - kulturella skillnader (ex språkbarriärer med mera)
- Vilka kulturella skillnader har varit mest påfallande?
- Vad har ni gjort för att överbrygga kulturella skillnader?
- Har ni skapat nya egna nätverk sedan ni kom hit eller har ni integrerat er med redan existerande nätverk i Ryssland?
- Hur ser samarbetet ut med andra aktörer i nätverken?
- Vilken påverkan har byråkratin på det dagliga arbetet?



- Vilka myndigheter har det varit nödvändigt att ha kontakt med i de olika faserna?
- Hur hanterar IKEA korruptionen i sin omgivning?
- Vilka problemnivåer har Moskva befogenheter att hantera och vilka problemnivåer hanterar IKEA centralt?
- På vilket sätt har ni haft nytta av de relationer ni har skapat?
- Vilka har varit de viktigaste relationerna för er och varför?
- Har några relationer/kontakter varit mindre viktiga än ni ursprungligen trodde?
- Vad har förvånat er mest vad gäller etableringen i Ryssland?
- Vilka lärdomar har IKEA dragit av etableringen i Ryssland?

### **3. Marknadsföring**

- På vilket sätt har IKEA tvingats anpassa sig till Ryssland?
  - Produktmässigt
  - Arbetsmässigt

### **4. Leverantörer**

- Hur hittar ni nya leverantörer?
- Skillnader i relationerna till leverantörer i Ryssland jämfört med andra länder?
- Hur har infrastrukturen påverkat IKEAs val av underleverantörer?
- Hur påverkar rysk infrastruktur i allmänhet leveranser? Kontakten med leverantörer?
- Hemsidan (www.ikea.ru), vilken är dess roll för kontakten med leverantörerna?
- Vilka faktorer påverkar att IKEA har en relativt låg andel inhemska underleverantörer i Ryssland?
- Hur arbetar man för att öka andelen inhemska underleverantörer?
- Ryska leverantörers roll för IKEA? Hur vill man utveckla relationerna med dessa?
- Hur påverkar tullarna leveranser från utlandet? Till utlandet?

### **5. Rekrytering**

- Hur går rekryteringen till?
- Hur är den ryska arbetsmoralen?
- Hur anpassar sig den ryska personalen till IKEA och IKEAs tänkande?
- Vilken är hemsidans roll för rekryteringen?

### **6. Avslutning**

- Får vi återkomma via email / telefon om det skulle behövas?
- Får vi citera er?
- Har ni något material eller dokument som kan vara intressant för oss?
  - Dokument om IKEAs etableringsstrategier i allmänhet
  - Genomförda marknadsundersökningar
  - Dokument för etableringsprocessen i Ryssland

## **Bilaga 3: Presentation av intervjupersoner**

### **Leif Borgström, Personalchef IKEA-Ryssland**

Leif Borgström har hela tiden arbetat med personalfrågor och har varit anställd på IKEA i 17 år. Han började på IKEA som personalchef för svenska detaljistbolaget och flyttade sedan till koncernstaben där han var ansvarig för chefförsörjningsfrågor. När verksamheten i Ryssland satte igång under 1997 lade han, tillsammans med en kollega, basen för personalavdelningen och personalstrategin. När expansionen i Ryssland började komma igång genomfördes vissa strukturmässiga förändringar och Borgström blev tillfrågad att komma tillbaka till Ryssland.

### **Inge Juliusson, Marknadschef IKEA-Ryssland**

Inge Juliusson efterträdde Johannes Stenberg som marknadschef och kom till Ryssland i januari 2002. Han är ansvarig för "Sales and Marketing", samtidigt som han fungerar som Deputy Retail Manager, vilket innebär att han tillsammans med sina medarbetare sköter detaljhandelsverksamheten, det vill säga IKEAs två varuhus. Juliusson har varit anställd på IKEA sedan 1976 och har tidigare arbetat som dekorationschef, varuhuschef och möbelchef i varuhusen. Han arbetade under många år som marknadschef i Sverige innan han blev ansvarig för IKEAs varuhusmedia världen över.

### **Ingvar Olsson, Ekonomichef IKEA-Ryssland**

Ingvar Olsson var den förste anställda i Ryssland för etableringsprojektet och har nu varit i Ryssland i 4½ år. Han var med vid IKEAs första etablering i ett östland och besitter därför en stor erfarenhet av området. Han har även varit landschef i Ungern, ansvarig controller för hela östorganisationen samt redovisningschef för IKEA i Sverige. Totalt har han arbetat för IKEA i drygt 15 år.

### **Evgeny Osipenko, Inköpschef IKEA-Ryssland**

Evgeny Osipenko kom till IKEA 1992 och har sedan dess arbetat inom inköpsorganisationen, både i Moskva och i S:t Petersburg. Han har studerat "Economics of Forestry Industry" vid Moskvas universitet. Efter universitetet började han arbeta för ett franskt företag i Moskva. Han började arbeta i botten av den organisationen, men hann bli Deputy Managing Director för företaget före det att han gick över till IKEA.

### **Peter Pärtma, Projektledare IKEA-Ryssland**

Peter Pärtma kom till IKEA just när det första varuhuset skulle etableras och arbetade då med uppbyggnaden av det. Han var sedan ansvarig för uppbyggandet av varuhus nummer två och arbetar för närvarande med att bygga upp IKEAs tredje varuhus i de centralare delarna av Moskva. Pärtma har bott i Ryssland i 5½ år och arbetade tidigare för Statoil i Murmansk. Anledningen till att han anställdes på IKEA var främst hans erfarenhet av att arbeta i Ryssland.

### **Johannes Stenberg, före detta Marknadschef på IKEA-Ryssland**

Johannes Stenberg började arbeta för IKEA 1997. Stenberg anställdes främst för sitt breda kontaktnät i Ryssland och för sin djupa kunskap om Ryssland. Stenberg fick sedan tjänsten som marknadschef, vilket han var fram till februari 2002. Tidigare hade han arbetat med affärsutveckling för Tetra Pak på olika platser i världen, däribland i det forna Sovjetunionen. Han arbetade även i Centralasien — i Uzbekistan och Kazakstan — och kom under den här tiden i kontakt med IKEA.