



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

# ”Ett ansikte, en röst”

Förutsättningar för att bevara en stark  
företagsidentitet

- en fallstudie av Ikea

**Magisteruppsats i företagsekonomi**  
**Vårterminen 2005**  
**FEK 591**

**Författare:** Sofia Forsgren 790905-1422  
Christopher Norman 801016-0458

**Handledare:** Mikael Hellström  
Ulf Ramberg

## Sammanfattning

Uppsatsens titel:	”Ett ansikte, en röst” – förutsättningar att bevara en stark företagsidentitet
Seminariedatum:	2005-06-16
Kurs:	FEK 591, Magisteruppsats 71-80, Strategic Management, VT 2005
Författare:	Sofia Forsgren Christopher Norman
Handledare:	Mikael Hellström Ulf Ramberg
Fem nyckelord:	företagsidentitet, företagskultur, värderingar, varumärke, kontinuitet
Syfte:	Vårt syfte är att undersöka hur företag skapar förutsättningar för att identiteten ska fortleva i framtiden.
Metod:	Vi använder oss av en kvalitativ undersökningsmetod. Vi gör en fallstudie på Ikeas företagsidentitet och har genomfört ett antal intervjuer med representanter som arbetar och har arbetat på företaget.
Teoretiska perspektiv:	Vårt teoretiska ramverk består av de bitar som tillsammans utgör det vi definierar som ett företags identitet. Det vill säga teorier kring företagskultur, värderingar och varumärke. Vi behandlar vidare områden som ledarskap och rekrytering som utgör viktiga delar för att stärka företagskulturen.
Empiri:	Ikea arbetar aktivt med att stärka sin företagsidentitet genom sin kultur, sina värderingar och sitt varumärke. Rekryteringen och ledarskapet är viktiga verktyg i det arbetet. Ingvar Kamprad är grundaren av Ikea och påverkar fortfarande de beslut som tas i på olika nivåer i företaget. Han är en tydlig symbol för företaget externt men också internt för sina medarbetare. I framtiden måste emellertid andra symboler visa vägen för Ikeas verksamhet för att bevara stabiliteten i företaget och trovärdigheten mot omvärlden.
Slutsatser:	Företagsidentiteten, genom kulturen, värderingarna och varumärket, måste vara konsekvent och förmedla samma budskap. ”Ett ansikte, en röst.” Genom <i>trovärdighet</i> , <i>kontinuitet</i> , <i>enkelhet</i> och <i>medvetenhet</i> i företagets handlande på alla plan skapas en stabilitet för företaget att stå på och det blir enklare att ta rätt beslut i samma riktning även när ursprungskällan till identiteten försvinner.

## Abstracts

Title:	Conditions for sustaining a strong corporate identity
Course:	FEK 591, Masters Thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS), Major in Strategic Management
Authors:	Sofia Forsgren Christopher Norman
Advisor:	Mikael Hellström Ulf Ramberg
Key words:	Corporate identity, corporate culture, values, corporate brand, consistency
Purpose:	The purpose of our thesis is to examine how companies are creating conditions to preserve the corporate identity in the future.
Methodology:	We are using a qualitative research approach. We are implementing a case study concentrating on the corporate identity of Ikea by interviewing Ikea employees, or former employees, in different positions within the company.
Theoretical perspectives:	Our theoretical framework consists of the different parts we describe as the corporate identity. We are looking at theories treating corporate cultures, values and corporate brands. We are also looking at leadership and recruitment, important parts in strengthening the corporate culture.
Empirical foundations:	Ikea is constantly working to strengthen its corporate identity through its culture, its values and its corporate brand. The recruitment and leadership are considered as valuable tools. Ingvar Kamprad is the founder of Ikea and is still highly involved in the decision-making of various parts of the organization. He is an important symbol of the company towards customers and partners as well as towards his employees. In the future, other symbols must, however, mark the way in the goal of sustaining the stability and trustworthiness towards its environment.
Conclusions:	The corporate identity, through the organization's culture, values and brand, must be consistent and transmit a homogenous message. Through <i>trustworthiness</i> , <i>consistency</i> , <i>simplicity</i> and <i>consciousness</i> in all actions, allows the creation of stability and the possibility of taking decisions following the same direction even when the source of the identity disappears.

## FÖRORD

Med denna magisteruppsats avslutar vi våra studier på det Internationella Ekonomiprogrammet i Lund.

Trots att Ikea är ett av de företag som tillhör de mest omskrivna i Sverige inom ämnet företagskultur och de anställda ofta blir tillfrågade att ställa upp i intervjuer, har vi blivit varmt mottagna till deras arbetsplatser och våra respondenter har avsatt tid och engagemang till vårt förfogande.

Hjärtligt tack till:

Måns Becktor Thun, HR Coordinating Manager, IKEA of Sweden

Thomas Carlzon, VD Service & Information, IKEA AB

Peter Elgemark, Personalchef, Varuhuset i Malmö

Magnus Gustafsson, Senior Art Director, IKEA Communications

Linda Persson, Studentkoordinator, IKEA of Sweden

Vidare vill vi tacka den tidigare anställd på Ikea, som i denna studie valt att förbli anonym, som bidragit med intressanta synvinklar och tips.

Slutligen stort tack till våra handledare:

Mikael Hellström och Ulf Ramberg

Sofia Forsgren

Christopher Norman

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1. INLEDANDE PROBLEMDISKUSSION .....	6
1.1 Syfte .....	7
<b>METOD</b> .....	<b>8</b>
2.1 Avgränsningar.....	8
2.2 Val av teori - teoretiska överväganden.....	8
2.3 Empiriska överväganden - praktiskt tillvägagångssätt .....	9
2.4 Vårt fallföretag - IKEA.....	12
<b>TEORI</b> .....	<b>14</b>
3. FÖRETAGSIDENTITET .....	14
3.1 Företagskultur.....	15
3.2 Värderingar.....	19
3.3 Varumärke.....	22
3.4 Teoretiskt ramverk.....	28
<b>EMPIRI</b> .....	<b>31</b>
4. IKEAS FÖRETAGSIDENTITET .....	31
4.1 Nio teser för Ikea.....	31
4.2 Ägar- och organisationsstruktur .....	32
4.3 Bakgrund.....	32
4.4 Företagskulturen Ikea .....	34
4.5 Värderingar.....	45
4.6 Varumärket Ikea.....	47
<b>ANALYS</b> .....	<b>51</b>
5.1 Företagskultur.....	51
5.2 Värderingar.....	53
5.3 Varumärket.....	56
<b>SLUTSATSER</b> .....	<b>59</b>
6.1 Sammanfattande resultatdiskussion .....	59
6.2 De fyra nyckelorden .....	59
6.3 Förslag på vidare forskning .....	61
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>63</b>

# INLEDNING

---

*I det inledande kapitlet diskuterar vi uppkomsten av och problematiken kring starka företagskulturer och ledare för att senare komma fram till uppsatsens syfte.*

---

## 1. Inledande problemdiskussion

Ordet identitet har inte en tydlig definition ens i teorin trots att fördelarna med en klar sådan tycks oomstridda. Alla företag har emellertid ett ursprung och det finns från början en vision och ett uttalat mål. Denna vision har också en ursprungskälla i form av exempelvis en plats eller en person. Att vårda, det som företaget identifierar som sin identitet, kan vara avgörande för fortlevnaden, men inte alla företag utnyttjar denna resurs som utgör en ej imiterbar resurs och en uthållig konkurrensfördel. I jakten på kundkontakt glömmer ofta företagen att det måste finnas en tanke bakom budskapet det sänder ut. De tycks glömma bort var de själva kommer ifrån och vart de är på väg.

De hierarkiska organisationsstrukturerna blir färre och färre i takt med att den decentraliserade organisationen breder ut sig. Företagsledningarna strävar efter att hitta alternativ till maktpyramider och byråkrati för att få de anställda att göra ett bra jobb. Många företag arbetar istället aktivt med att skapa en stark företagskultur där de anställda finner engagemang och tillhörighet och där de under större ansvar utför de uppgifter de är tillsatta för<sup>1</sup>. Gemensamma värderingar och visioner utgör kärnan som ska ligga till grund för de anställdas handlande i företagets tjänst och olika nyckelpersoner ska agera ambassadörer för företagets varumärke och genom handling ytterligare förstärka bilden av företaget gentemot både medarbetare och kunder<sup>2</sup>. Rekryteringen blir ett viktigt verktyg för att förstärka och bevara företagskulturen genom att hitta personer med rätt värderingar. Den nya organisationsstrukturen ställer även nya krav på ledarskapet. Makten flyttas till de personer som har bäst kunskap om respektive verksamhetsområde och då behövs en ledning som coachar snarare än kontrollerar medarbetarna.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Nicholas Ind, *Living the Brand*, 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited

<sup>2</sup> Cathrin K Danielsson, "Kulturkraft", Konsultförlaget, Uppsala Publishing House, 2002

<sup>3</sup> Nicholas Ind, "Living the Brand", 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited

IT har också underlättat för kunden att finna information om företagens produkter. Konsumenter har möjlighet att jämföra priser och tidigare konsumenters erfarenheter och kan enklare urskilja de varumärken som håller vad de lovar. Som följd används företagskulturen, förutom till att skapa gemenskap och engagemang hos personalen, som marknadsföringsstrategi. Genom en stark företagskultur, där gemensamma värderingar och klara visioner skapar en bild av företaget, marknadsförs företagsnamnet utåt. Betydelsen av "word-of-mouth" i marknadsföringen är stor och ett företag med tusentals anställda som alla förmedlar en bild av en positiv företagskultur skapar ett starkt varumärke<sup>4</sup>. Varumärket blir företagets ansikte utåt och utgör tillsammans med kulturen och värderingarna en röd tråd genom hela företaget – en tydlig företagsidentitet som förmedlar trovärdighet gentemot sin omvärld.<sup>5</sup>

I vissa fall kan ursprungskällan till företagets identitet vara mycket tydlig och värderingarna kan kopplas direkt till exempelvis en person, en plats eller en produkt. Källan symboliserar då företaget och i synnerhet dess framgång och många gånger varit en viktig del i företagets grundande. Men då denna person eller produkt försvinner och därmed inte längre har ett aktivt inflytande i verksamheten borde identiteten påverkas. I det fall källan utgörs av en person är det naturligt att denna inte för alltid kommer att finnas kvar och det borde därför gå att förbereda verksamheten för en sådan händelse.

Mot bakgrund av denna diskussion ställer vi oss följande frågor:

*Om källan till värderingarna försvinner, vad händer då med värderingarna?*

*På vilket sätt förbereder sig företag för att ursprungskällan till företagets identitet inte alltid kommer att finnas kvar?*

*Är företagsidentiteten, som är uppbyggd kring dessa värderingar, tänkt att överbrygga omvälvande förändringar?*

## **1.1 Syfte**

Vårt syfte är att undersöka hur företag, genom sina anställda, kan skapa förutsättningar för att identiteten ska fortleva i framtiden.

---

<sup>4</sup> Jean-Noël Kapferer, "Strategic Brand Management", 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.152

<sup>5</sup> Cathrin K Danielsson, "Kulturkraft", Konsultförlaget, Uppsala Publishing House, 2002

## METOD

---

*I detta kapitel beskriver vi de metoder vi har använt oss av för att kunna uppnå vårt syfte och besvara vår frågeställning. Vi för en diskussion kring vårt tillvägagångssätt gällande insamlingen av empiri samt relevansen i våra källor. Vi beskriver även hur vi har kommit fram till valet av studieobjekt.*

---

### 2.1 Avgränsningar

I vår problemformulering för vi en diskussion kring vad som händer när ursprungskällan till ett företags identitet försvinner. Denna ursprungskälla kan utgöras av olika saker, däribland en person, en produkt eller en geografisk plats. I vår studie har vi valt att avgränsa oss till att endast se ursprungskällan som en fysisk, nu levande person. Att vi valt att göra detta anser vi inte innebär att man inte kan dra generella slutsatser av studien som kan ligga till grund för företag där ursprungskällan till identiteten är en annan.

I studien görs en tolkning av ordet identitet, i detta fall företagsidentitet. En mängd forskning har gjorts inom detta område och det saknas fortfarande en generisk betydelse av ordet företagsidentitet. Ordet förklaras något olika i de teorier vi har studerat. Det är en term som används på flera sätt beroende på sammanhanget och därmed tolkas olika av olika människor. Vi har därför valt att göra en närmare beskrivning av hur vi använder oss av termen företagsidentitet inom ramen för denna uppsats. Vi har valt att beskriva företagsidentitet som ett samlingsnamn för de delarna av företaget vi ämnar studera.

### 2.2 Val av teori - teoretiska överväganden

Då vårt syfte är att undersöka hur företag skapar förutsättningar för att företagsidentiteten ska fortleva i framtiden är våra huvudteorier uppbyggda kring vår definition av företagsidentiteten – företagskulturen, värderingarna och varumärket.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Se Avgränsningar, s. 10



Företagskultur är ett vitt begrepp. Mycket forskning har gjorts kring vad företagskultur egentligen är och vilka former det tar sig. I kapitlet företagskultur börjar vi med att resonera kring betydelsen av ordet företagskultur för att skapa en grund till vidare diskussion. Vi tittar därefter på teorier som beskriver varför företag vill skapa en stark företagskultur, vad som karaktäriserar den och vilka argument mot och svårigheter som finns i den starka kulturen. Vi behandlar också anledningen till att starka företagskulturer har växt fram och vad som krävs av ledarna i kulturen. Vi lyfter även fram teori kring rekrytering som visar hur den kan fungera som ett verktyg för att skapa och stärka kulturen.

Värderingarna ligger som grund för företagskulturen och vi har använt oss av teori som beskriver hur de används inom företaget, hur de byggs upp och vad de betyder för de anställda. Vi beskriver även hur värderingarna ligger som grund för rekryteringen för att hitta ”rätt” personer.

För att undersöka vilken roll varumärket spelar för företagets framgång och hur det är kopplat till företagskulturen och företagets värderingar fokuserar vi teorin kring hur ett starkt varumärke byggs upp och vad man gör för att bibehålla varumärkets styrka. Varumärket är företagets bild utåt och vi behandlar teori som beskriver betydelsen av ett trovärdigt varumärke som speglar företagets inre. Vidare tittar vi på vad det innebär för de anställda som, genom företagskulturen, fungerar som marknadsföringsverktyg till varumärket.

Teorikapitlet avslutas med en sammanfattning av de teorier som bildar vårt teoretiska ramverk och som har legat som grund till den analys vi genomfört av empirin och till våra slutsatser.

## **2.3 Empiriska överväganden - praktiskt tillvägagångssätt**

### **2.3.1 Primärdata**

I de teorier som behandlar ett företags identitets olika aspekter, utgör företagskulturen, värderingarna och varumärket delar som tar lång tid att bygga upp. Eftersom vi då antar att uppbyggnaden av företagsidentiteten även i vårt fallföretag har pågått under en mycket lång tid och att historien därför spelar en stor roll har vi valt att samla in data

genom att utföra intervjuer med personer på Ikea. Man kan inte observera något som redan skett och inte heller attityder och inställningar<sup>7</sup>.

I insamlandet av primärdata har vi valt en kvalitativ ansats för att skapa det djup vi anser oss behöva. För att få en bredare förståelse för olika personers uppfattningar om det företag de representerar, har vi valt att hålla intervjuerna så öppna som möjligt men med grund i olika områden vi vill behandla, så kallade semistrukturerade intervjuer. Genom öppet samtal och öppna frågor har vi förhoppningsvis fått mer information än om vi hade ställt fasta frågor baserade på våra egna antaganden och förutfattade meningar<sup>8</sup>. Under intervjuerna har vi gjort bandupptagningar för att i efterhand kunna gå igenom dem i flera omgångar. Detta har eliminerat risken för missuppfattningar och förlusten av viktig information.

Vår ambition var från början att enbart utföra personliga intervjuer, men då detta inte var möjligt vid två tillfällen, fick vi utföra telefonintervjuer. Vi har emellertid även vid dessa intervjuer gjort bandupptagningar. Vid telefonintervjuer förloras möjligheten att uppfatta respondentens kroppsspråk och det spontana samtalet begränsas. Men då den övervägande delen av intervjuerna skedde personligt anser vi att reliabiliteten av det empiriska materialet är förhållandevis stor. Vi två tillfällen bjöds vi även till respondentens arbetsplats där vi blev visade runt och kunde själva skapa oss en uppfattning om den arbetsmiljö denne befann sig i. Vi har vid alla intervjutillfällen erbjudits möjligheten att ställa följdfrågor samt reda ut oklarheter via telefon eller mail i efterhand.

I vårt urval av intervjuobjekt har vi valt ut fem personer i varierande positioner som vi anser har speciell kunskap inom de områden vi vill undersöka och med var och en av dessa genomfört dryga timmeslånga intervjuer. Vi har valt att intervjua en person med väldigt lång erfarenhet inom Ikea från en mängd olika områden. En person som har en strategisk överblick över rekryteringsprocessen och kvalitetssäkring och som är relativt nyanställd. En person som har inblick i varumärket samt en personalchef på ett av Sveriges varuhus. Vidare har vi intervjuat en person som inte längre jobbar på Ikea men som har en lång erfarenhet inom olika arbetsområden inom företaget. Därmed har vår avsikt varit att erhålla svar från en person som inte känner sig skyldig att svara på ett visst sätt. Denne person har på egen begäran velat förbli anonym och kallas därför i studien för "Sven". Vi anser att dessa personer väl känner till företagskulturen och värderingarna och har haft förmågan att uppfatta möjliga förändringar inom verksamheten. Varje intervju har varit upplagd kring samma ämnesområden men med mer eller mindre fokus på olika

---

<sup>7</sup> Knut Halvorsen, "Samhällsvetenskaplig metod", 1992, sid. 79

<sup>8</sup> Knut Halvorsen, "Samhällsvetenskaplig metod", 1992, sid. 87

delar beroende på personens bakgrund. Inom de olika områdena har därför svaren från respondenten med relevant bakgrund för respektive stycke, lyfts upp.

Ett problem med att intervjua personer från ett företag är risken för att deras svar är påverkade av, för oss, osynliga regler. Ett försök till att motverka denna tendens har varit intervjun med den person som tidigare har jobbat på Ikea men som inte längre är anställd. Denna intervju gav oss värdefull information som vi kunde grunda frågeformuleringar till övriga respondenter på.

Samtliga respondenter har, eller har haft, relativt höga befattningar inom företaget. Företagskulturen på högre nivå behöver inte nödvändigtvis spegla den kultur som råder i den större delen av företaget. Personer i högre ställningar kan även uppleva företaget på ett mer positivt sätt på grund av sin relativt lyckade karriär, högre lön eller andra orsaker. Ikea är ett stort företag med många avdelningar där personer har olika bakgrund. Därför är det svårt att generalisera och dra slutsatser utifrån intervjuer med personer på höga positioner i företaget. Vi har emellertid sökt överbrygga den svårigheten genom att välja ut vissa personer med bakgrund i olika affärsområden och som i början av sin karriär arbetade ”på golvet”.

Attityder, värderingar och personers inställningar utgör svårundersökta variabler. Det kan vara svårt att få fram vad som efterfrågas och svaren kommer att utsättas för våra subjektiva tolkningar. Det krävs ett förtroende mellan den som intervjuar och respondenten för att den senare ska kunna svara och diskutera kring ämnesområden på ett sanningsenligt sätt. Det är också viktigt att respondenten har förtroende för att informationen vi erhåller i intervjuerna behandlas på ett korrekt sätt. Genom att i förväg förklara syfte och att i efterhand låta de intervjuade ta del av det slutgiltiga resultatet av vår forskning, har vi ämnat överbrygga eventuella osäkerheter om våra intentioner.

Med teoretiska bakgrundskunskaper har vi, allteftersom vi samlat in det empiriska materialet och nya intressanta aspekter och infallsvinklar har dykt upp, återgått till teorin och på så sätt sökt lägga grunden för en trovärdig analys och slutsats.

### **2.3.2 Sekundärdata**

Våra sekundärdata består av tidningsartiklar och böcker som beskriver Ingvar Kamprads personlighet och aktivitet i företaget. Vi har även använt oss av böcker som bygger på undersökningar av Ikeas företagskultur. Broschyrer och informationsblad från Ikea har använts för att beskriva organisationens struktur, antal anställda och omsättning. Där har

även Ikeas webbplats<sup>9</sup> använts som stöd. Vi har hållit oss kritiska mot både interna och externa källor, och tolkat materialet utifrån dess sammanhang, för att kunna göra en så korrekt analys som möjligt.

## 2.4 Vårt fallföretag - IKEA

Givet vårt syfte, att studera företagskultur, värderingar och varumärkets roll för ett företag, var Ikea det självklara valet av studieobjekt för oss som svenskar. Ikea är ett stort och välkänt företag och många i Sverige kan relatera till det. De allra flesta har någon gång besökt något av Ikeas varuhus och har en relation till dess produkter och varumärke. Få företag i Sverige har på samma sätt förmedlat en så stark bild av sin företagsidentitet. Detta gör att våra reflektioner kring vårt fallföretag blir lättare att ta till sig.

Vår uppfattning, innan studien påbörjades, var även att representanterna från Ikea, under Lunds Universitets arbetsmarknadsdagar, marknadsförde sin arbetsgivare på ett väldigt homogent och inspirerande sätt. Det väckte vårt intresse för hur företag kan skapa en kultur som engagerar sina medarbetare att marknadsföra verksamheten så positivt och trovärdigt. Ikea har en speciell företagskultur och anställda på företaget har själva beskrivit känslan som näst intill sektliknade<sup>10</sup>. Att med små medel skapa något stort – enkelhet är en dygd – är vad medarbetarna kallar ”riktig Ikea-anda”. Den starka företagskulturen, grundat på gemensamma värderingar, återspeglas även i varumärket och sättet anställda marknadsför sin arbetsgivare. Många av värderingarna innefattar, utöver kostnadsmedvetenhet och effektivitet, mer mänskliga och önskade värderingar i relationerna mellan medarbetarna<sup>11</sup>.

Hur har denna Ikea-identitet då skapats och vad är tanken bakom den starka företagskulturen? Vi frågar oss vad identiteten och dess ursprungskälla har haft för betydelse för framgången.

Ikea har i stort enbart erfarit framgång genom sin snart sextioåriga verksamhet och Ingvar Kamprad utgör fortfarande en betydelsefull stöttepelare i beslutsprocessen. Han har haft en stor inverkan på hur hans företags varumärke uppfattas såväl inom företaget, av anställda, som utåt, av oss svenskar och överallt i utlandet där Ikea är representerat. Hans åsikter och idéer påverkar många anställda på många nivåer och inom många områden,

---

<sup>9</sup> [www.ikea.se](http://www.ikea.se)

<sup>10</sup> Jon Abrahamsson, Seminarium, Visionsdagen, Lunds Universitet 2004

<sup>11</sup> [www.ikea.se](http://www.ikea.se)

från lagerhantering till förhandlingar med regeringar i länder där Ikea är på väg att etableras. Många av hans egna värderingar ligger som grund för hur det marknadsförs och det har vuxit till att idag vara ett av världens mest kända och starkaste varumärken. Ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar erbjuds till ”de många människorna”<sup>12</sup>, företagets vision, det vill säga till låga priser så att så många som möjligt får råd att köpa dem. Kunden gör sin del genom att själv hämta sina möbler och sätta ihop dem vilket kanske mer än något annat kännetecknar smålänningen Ingvar Kamprad – kostnadseffektivitet och sparsamhet. Det har blivit det centrala tänkandet inom Ikea.

Men om Ikea är Ingvar Kamprad, vad är då Ikea utan Ingvar Kamprad?

---

<sup>12</sup> [www.ikea.se](http://www.ikea.se)

# TEORI

---

*Syftet med vår uppsats är att se till hur företag skapar förutsättningar för att dess identitet skall överleva förändringar i framtiden. Vårt teorikapitel är därför baserat på de delar som utgör det vi definierar ett företags identitet – företagskulturen, värderingarna och varumärket.*

---

## 3. Företagsidentitet

Identitet beskrivs av Kapferer som något som berättar vem vi är, vad vi heter och vilka utmärkande drag vi har som kan skilja oss från andra.<sup>13</sup> Företagets identitet hjälper en organisation att känna till sin egen historia, sin plats på marknaden och att känna igen vad som skiljer den från andra företag. Nicholas Ind menar i sin bok *Living the Brand* (2004) att ett företags identitet formas av dess personlighet, kultur, filosofi, värderingar och mission.<sup>14</sup> Elinor Selame förklarar företagsidentitet som det som företaget har kontroll över, till skillnad från företagsimage (*eng. corporate image*), vilket är det som människor uppfattar företaget att vara och som därför ligger bortom ledningens kontroll.<sup>15</sup> En väl utarbetad identitet menar Selame kommer att skilja företaget och dess produkter från andra. Alan Topalian förklarar företagsidentitet som vad en organisation egentligen är, det som ett företag uttalat säger att det står för, vad det gör och hur det utför sin verksamhet.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Jean-Noël Kapferer, "Strategic Brand Management", 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s. 91

<sup>14</sup> Nicholas Ind, "Living the Brand", 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited s. 95

<sup>15</sup> James Nelson, "Corporate Communications; Corporate Identity - Does recognition really deliver dollars?", New Zealand Management, 2004, s. 113-115

<sup>16</sup> Topalian, Alan "Experienced reality – the development of corporate identity in the digital era", European Journal of Marketing, Emerald. 2003, vol 37, nr 7 s. 1119-1132

## 3.1 Företagskultur

### 3.1.2 Vad är företagskultur?

Både forskare och författare är överens om att företagskultur eller organisationskultur är ett svårdefinierat begrepp. Henning Bang beskriver olika definitioner av organisationskulturer och väljer att sammanfatta dessa i en egen definition: ”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.”<sup>17</sup>

Det svårdefinierbara i begreppet menar Bang beror på att kulturer är något abstrakt och immateriellt och det är svårt att beskriva exakt vad de består av. Cathrin Danielsson beskriver, i sin bok *Kulturkraft* (2002), företagskulturen som det man ”känner av” när man kliver in på en arbetsplats, tonen i de anställdas röst och stämningen som råder, gemensamma normer och det synsätt och värderingar som företaget ”andas”. Det är betydligt lättare att känna av företagskulturen än att beskriva den i ord, vilket är en avgörande del för att kunna arbeta med den. Den som har definierat kulturen kan också lättare förstå den och hur människor agerar inom den.<sup>18</sup> Edgar Schein i *Det hållbara företaget* (2002) talar om den uttalade samt den outtalade företagskulturen och betydelsen av att de två stämmer överens med varandra.

Bang beskriver de två motstridiga synsätten integrationsperspektiv och differentieringsperspektiv när man studerar en organisationskultur. Integrationsperspektivet har tre kännetecken: konsekvens, samförstånd mellan medlemmarna om verklighetsuppfattningen samt ledarfokus, det vill säga att det är organisationens ledare som formar kulturen. Motsatsen är differentieringsperspektivet som ser inkonsekvensen i kulturen, bristen på samförstånd mellan medlemmar samt andra källor till kulturformandet än ledningen. Detta perspektiv ser till de subkulturer som finns inom organisationer.<sup>19</sup> Bang menar vidare att det inom varje organisationskultur alltid finns subkulturer men att man kan välja att betrakta organisationen som både en enhetlig organisationskultur eller många små subkulturer.

---

<sup>17</sup> Henning Bang, ”Organisationskultur”, Studentlitteratur, 1999, s.24

<sup>18</sup> Örjan Nilsson ”Företagets ömma tår- om myter och heliga kor, förändringar och ledarskap.” 2003, Uppsala Publishing House AB s 37-38

<sup>19</sup> Henning Bang, ”Organisationskultur”, Studentlitteratur, 1999, s.29

### 3.1.3 Vad innebär en stark företagskultur?

Mats Alvesson menar att företagskulturen är viktig för alla företag, oavsett hur väl genomtänkt den är eller i vilken grad man väljer att arbeta med den. Den högsta ledningen har alltid stor betydelse för hur kulturen utvecklas, vad som betonas, vad som är viktigt och vad som inte är det.<sup>20</sup>

Kultur beskrivs ofta som en av företagets viktigaste byggstenar till att nå de uppsatta målen, menar Paul Sanchez. Även om kultur inte är något konkret är det en potentiell kraft som kan fostra och stödja organisationen, alternativt hindra den från att utvecklas. Kulturen blir en resurs till att motstå krafter som försöker påverka företaget negativt.<sup>21</sup>

Förr i tiden var arbetet ofta enbart en inkomstkälla och tillförde inget annat. Nu strävar de flesta människor efter gemenskap och en positiv känsla på sin arbetsplats.<sup>22</sup> Förr var även den gemene uppfattningen att den enklaste vägen till snabba och bra beslut var uppifrån och ner. Det innebar att ledarna tog besluten längst upp i maktpyramiden och medarbetarna implementerade dem. Förtroendet för medarbetarna var begränsat vilket också innebar en minskad betydelse av individens personlighet och egenskaper. Den synen är föråldrad och många organisationer strävar idag efter att i möjligaste mån decentralisera.<sup>23</sup> IT har spridit kunskap och information ner i organisationerna och möjliggjort för företag att låta besluten tas av dem som har största möjliga kunskap inom de olika verksamhetsområdena. Men många företag behåller sin maktstruktur trots att de uttalat säger sig ha insikt i betydelsen av decentralisering och god personalpolicy. Svårigheten ligger i att decentralisering innebär att vissa personer måste släppa på stora ansvarsområden och därmed sin makt.<sup>24</sup> För att personer ska kunna ta egna initiativ som inte går stick i stäv med vad företaget står för och strävar efter är en stark företagskultur en förutsättning.

Den nya organisationsstrukturen innebär mer frihet under ansvar och engagemanget hos varje medarbetare är avgörande. Det ökar betydelsen av personligheten hos medarbetarna när egna initiativ och drivkrafter är en förutsättning för att verksamheten ska röra sig framåt. Engagemang skapar kreativitet och öppenhet då medarbetarna delar med sig av sin kunskap inom organisationen vilket kan generera nya effektiva arbetssätt. För att

---

<sup>20</sup> Mats Alvesson, "Organisationskultur och ledning", Liber AB, 2001, s 7

<sup>21</sup> Paul Sanchez, "Defining corporate culture", Communication World, nov/dec 2004, ABI Inform Global

<sup>22</sup> Cathrin K Danielsson "Kulturkraft- en bok om hur och varför man bygger en god och stark företagskultur" Konsultförlaget, Uppsala Publishing House, 2002 s 69

<sup>23</sup> Nicholas Ind, "Living the Brand", 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited s 56

<sup>24</sup> Nicholas Ind, "Living the Brand", 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited s 50



engagera varje individ på rätt sätt krävs kunskap om personens egna ambitioner.<sup>25</sup> Högre lön har tappat sin styrka som incitament till att göra ett bra jobb och balans mellan privatliv och arbetsliv blir viktigare, menar Karin Kronstam i *Det hållbara företaget* (2002). Hon hävdar också att morgondagens medarbetare strävar efter att identifiera sig med sin arbetsgivare utifrån de uttalade värderingarna.<sup>26</sup>

En god företagskultur får personalen att trivas och stanna kvar inom företaget och är avgörande för att kunskapen behålls.<sup>27</sup> Större organisationer har lättare att behålla kunnig personal när möjligheterna att avancera och bredda, alternativt byta ansvarsområde är bättre än på mindre företag. Lång erfarenhet inom samma företag och olika arbetsområden leder till ökad förståelse för kulturen och större möjlighet att marknadsföra företaget utåt på ett förtroendefullt sätt gentemot kund och partners.<sup>28</sup> Personalen blir konsekvent i sitt handlande vilket skapar förutsättningar för att beslut kan tas som går i linje med företagets mål. Företagskulturen blir på så sätt ett marknadsföringsverktyg där de anställda fungerar som ”ambassadörer”, budbärare av varumärket, menar Cathrin Danielsson i boken *Kulturkraft* (2002). Övrig marknadsföring tappar sin trovärdighet om den inte förmedlar samma budskap som de anställda.<sup>29</sup>

Det positiva i företagskulturen kan yttra sig som ljusa lokaler eller friskvårdsprogram men i grund och botten handlar det om omtanke och kvalitet, en strävan att alltid göra bra ifrån sig, fortsätter Cathrine Danielsson.<sup>30</sup> Hon delar upp den starka företagskulturen i sociologisk, psykologisk och historisk genomträngning. Den sociologiska genomträngningen mäter genomslaget i organisationen, det vill säga hur många som delar värderingarna. Den psykologiska genomträngningen innebär hur värderingarna tolkas av personalen och den historiska handlar om hur länge kulturen funnits och hur stabil den är. Hon menar att en stark företagskultur kan uppnås genom att ledningen visar uppskattning till anställda som gjort ett bra jobb, är tydlig med vad som krävs av varje anställd samt att den själv lever sitt budskap.

En stark företagskultur kan lättare parera förändringar och kriser som uppstår tack vare att de anställda agerar instinktivt utifrån de grundläggande värderingarna. De anställdas agerande skapar en flexibilitet som även ger tydliga och positiva inverknings på det

---

<sup>25</sup> Nicholas Ind, ”Living the Brand”, 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited s 53

<sup>26</sup> Karin Kronstam, ”Det hållbara företaget”, IHM Publishing, 2002

<sup>27</sup> Cathrin K Danielsson ”Kulturkraft- en bok om hur och varför man bygger en god och stark företagskultur” Konsultförlaget, Uppsala Publishing House, 2002 s 38

<sup>28</sup> Nicholas Ind, ”Living the Brand”, 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited s 72

<sup>29</sup> Cathrin K Danielsson ”Kulturkraft- en bok om hur och varför man bygger en god och stark företagskultur” Konsultförlaget, Uppsala Publishing House, 2002 s 17-19, 25

<sup>30</sup> Cathrin K Danielsson ”Kulturkraft- en bok om hur och varför man bygger en god och stark företagskultur” Konsultförlaget, Uppsala Publishing House, 2002 s 33

finansiella resultatet, visar en studie presenterad i boken ”*Living the brand*” (2004) av Nicholas Ind.<sup>31</sup> För företag som däremot praktiserar tydliga system för hur saker ska hanteras och hur anställda ska agera lämpar sig dock inte den öppna organisationen. Systemet skapar kontinuitet och viss säkerhet för de anställda. Problem kan dock uppstå vid krissituationer som går utan för ”regelboken”, när personalen inte kan lita på sitt eget omdöme och sin intuition och därmed blir låsta.

Bang redogör för teorier kring hur en företagskultur kan bli för stark för sitt eget bästa. Medlemmarna i en kultur kan utveckla ett gruppänkande som ibland eliminerar ett vanligt rationellt tänkande. De kan skapa sig en illusion av osårbarhet där faror från omgivningen ringaktas och varningssignaler ignoreras. Medlemmarna kan också skapa en egen moralkänsla som kan leda till att de struntar i etiska och moraliska regler. Medlemmarna kan också utöva själv censur där de undviker att agera på sätt som avviker från gruppens verklighetsuppfattning. Dessa ageranden skapar en ineffektivitet där organisationen hindras från att fatta rätt beslut och där viktig information inte når fram.<sup>32</sup>

### 3.1.4 Ledarskap

Nicholas Ind talar om ett nytt arbetssätt för företagets ledning. Ledarskapet handlar snarare om coachning än kontroll och dialogen till medarbetarna blir viktig. Bang menar att olika ledartyper skapar olika organisationskulturer.<sup>33</sup> Desto mer centraliserad en organisation är och desto mer makt ledaren har desto mer styr dennes personlighet kulturen. När de högsta ledarna liknar varandra blir kulturen allt mer renodlad. Ledare med ett stort kontrollbehov skapar ofta en mer byråkratisk kultur, menar Bang.

Hur värderingarna efterlevs i ledarnas agerande kan ha stor påverkan på kulturen, då ledarna fungerar som förebilder för de anställda.<sup>34</sup> Man kan aldrig kräva av någon annan det man inte uppfyller själv.<sup>35</sup> En ledare som predikar kostnadsmedvetenhet men som själv slösar med företagets resurser kommer aldrig att få sina kollegor att sluta upp bakom sig. Beteendet måste gå som en röd tråd genom hela företaget, såväl genom anställda och ledning som genom varumärket.

---

<sup>31</sup> Nicholas Ind, ”*Living the Brand*”, 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited s 57

<sup>32</sup> Henning Bang, ”*Organisationskultur*”, Studentlitteratur, 1999, s.118

<sup>33</sup> Henning Bang, ”*Organisationskultur*”, Studentlitteratur, 1999, s.86

<sup>34</sup> Henning Bang, ”*Organisationskultur*”, Studentlitteratur, 1999, s.150

<sup>35</sup> Örjan Nilsson ”Företagets ömma tår- om myter och heliga kor, förändringar och ledarskap.” 2003, Uppsala Publishing House AB s 105

*”Winning the hearts and minds of employees creates a value chain that can result in improved customer service, productivity and mission accomplishment.”*<sup>36</sup>

Paul Sanchez

Företagsledaren måste kunna förmedla sina visioner men också hitta ett sätt att paketera ner de i normer och strategier. Kulturen måste ut i fingertopparna på organisationen annars är risken stor att företagskulturen försvagas när ledaren byts ut.<sup>37</sup> Det är den gemensamma kraften hos alla medarbetare som utgör den verkliga konkurrensfördelen och som skapar värde.<sup>38</sup> Definitionen av en stor ledare är inte vad han lämnar efter sig utan hans förmåga att se till att hans ”verk” lever vidare genom de anställda, menar Örjan Nilsson.<sup>39</sup>

## 3.2 Värderingar

Bang definierar en värdering som *”en ständig tro på att ett särskilt handlingssätt eller sluttillstånd, personligt eller socialt, är att föredra framför ett motsatt handlingssätt.”*<sup>40</sup>

Med en stark kultur menas en kultur som verkar genomträngande på organisationen och i hög grad styr medlemmarnas beteende. Ju större antal värderingar organisationen delar och ju klarare deras inbördes rangordning är, desto starkare kan kulturen bli.<sup>41</sup> Ett värdestyrt företag arbetar aktivt med en gemensam värdegrund och det läggs större vikt vid varje enskild anställds personlighet, dess värderingar, mål och ambitioner i livet. Örjan Nilsson hävdar i *Företagets ömma tår* (2003) att risken för konflikt är stor om personer som arbetar tillsammans inte delar grundläggande värderingar.<sup>42</sup> Samtidigt måste det finnas ytor för innovation och oliktankande och även ifrågasättande av gamla normer och sätt att utföra arbete. Värderingarna blir också ett verktyg för att förstärka kulturen menar Bang i *Organisationskultur*. (1999) En medveten inpräntning av

---

<sup>36</sup> Paul Sanchez, ”Defining corporate culture”, Communication World, nov/dec 2004, ABI Inform Global

<sup>37</sup> Cathrin K Danielsson ”Kulturkraft- en bok om hur och varför man bygger en god och stark företagskultur” Konsultförlaget, Uppsala Publishing House, 2002 s 13

<sup>38</sup> Nicholas Ind, ”Living the Brand”, 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited, s 52

<sup>39</sup> Örjan Nilsson ”Företagets ömma tår- om myter och heliga kor, förändringar och ledarskap”, 2003, Uppsala Publishing House AB, s 118

<sup>40</sup> Henning Bang, ”Organisationskultur”, Studentlitteratur, 1999, s.50

<sup>41</sup> Henning Bang, ”Organisationskultur”, Studentlitteratur, 1999, s.112

<sup>42</sup> Örjan Nilsson ”Företagets ömma tår- om myter och heliga kor, förändringar och ledarskap”, 2003, Uppsala Publishing House AB, s 51

värderingar och normer genom tal och artiklar men också genom slogans, ordspråk och historier bevarar företagskulturen.<sup>43</sup>

De grundläggande värderingarna bör ligga som en plattform för de anställda att agera utifrån, ett gemensamt ramverk.<sup>44</sup> Man riskerar att se den värdestyrda organisationen som manipulation från ledningen sida om de anställda inte ges möjligheten att kritisera och ifrågasätta. Där kommer det öppna företagsklimatet in och dialogen blir en förutsättning för att medarbetarna ska kunna delta i uppbyggnaden.<sup>45</sup> De värderingar som har tydliga kopplingar till grundaren och den affärsidé som rådde från början kan få större inflytande, inte bara på ledarna i företaget, utan på de medarbetarna ute på "golvet", nära kunden, menar Nicholas Ind i sin bok.<sup>46</sup> Det blir naturligt sätt att agera och leda organisationen. Men värderingarna måste också anpassas till omvärlden, företagets utveckling, en förändrad organisationsstruktur eller ny personalpolicy.<sup>47</sup> Man måste våga "krossa självaste katedralen", som Örjan Nilsson skriver, och syftar till att även de värderingar som varit med från grundandet av företaget och affärsidén måste vågas ifrågasättas även om det tagit tid att bygga upp.<sup>48</sup>

För att de anställda ska kunna leva efter de värderingar som företagskulturen grundas på måste de vara genuint delade och även preciserade för att inte tolkningsfel ska kunna uppstå. Värderingarna måste ha en mening som vidare reflekteras av varumärket för att de anställda ska kunna agera därefter och vara trovärdiga. Är värderingarna delade av personalen är chanserna större att dess fulla styrka utnyttjas och individen känner större möjlighet att kunna uppfylla existentiella behov så som meningsfullhet och tillhörighet.<sup>49</sup> Motsatsen kan däremot leda till uppgivenhet och bitterhet vilket skapar en negativ företagskultur. I många fall handlar det om att ledaren inte lyckas kommunicera sitt budskap till sina anställda.<sup>50</sup>

---

<sup>43</sup> Henning Bang, "Organisationskultur", Studentlitteratur, 1999, s.114

<sup>44</sup> Nicholas Ind, "Living the Brand", 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited, s 19

<sup>45</sup> Karin Kronstam, "Det hållbara företaget", IHM Publishing, 2002, s 31

<sup>46</sup> Nicholas Ind, "Living the Brand", 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited, s 63

<sup>47</sup> Karin Kronstam, "Det hållbara företaget", IHM Publishing, 2002, s 53

<sup>48</sup> Örjan Nilsson "Företagets ömma tår- om myter och heliga kor, förändringar och ledarskap", 2003, Uppsala Publishing House AB, s 26

<sup>49</sup> Nicholas Ind, "Living the Brand", 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited s 43, 85, 88, 119

<sup>50</sup> Cathrin K Danielsson "Kulturkraft- en bok om hur och varför man bygger en god och stark företagskultur" Konsultförlaget, Uppsala Publishing House, 2002 s 57

### 3.2.1 Rekrytering

För att skapa och vårda företagskulturen blir rekryteringen ett viktigt verktyg. Genom intern rekrytering bevaras inte bara kulturen, men organisationen görs också flexibel då folk kan flytta mellan olika positioner inom företaget.<sup>51</sup> Eftersom det tar tid att bygga upp en företagskultur från scratch bör de värderingar som man vill ska råda inom organisationen även ligga som grund för den externa rekryteringen. I den processen bedöms vem eller vilka som anses ha förutsättningar för att passa in bland de övriga anställda. Detta förutsätter att den som rekryterar väl känner till de rådande värderingarna menar Bang. Anställning av personer till viktiga positioner innebär ofta att högt uppsatt personal deltar i anställningsprocessen. Enkelheten i företagets budskap ökar chanserna att "rätt" personer söker sig till företaget. Arbetssökande ställer också högre krav på personalpolicys, utvecklingsmöjligheter och arbetsförhållanden vilket ökar incitamenten till ett värdestyrt företag och vikten av att förmedla värderingarna på ett bra sätt.<sup>52</sup>

Det bör finnas en balans mellan en stark och tät kultur och en flexibel och adaptiv kultur enligt teorier som Bang presenterar i sin bok "*Organisationskultur*".<sup>53</sup> Om kulturen lämnas åt sitt öde kan den bli dysfunktionell. Om en kultur ska vara adaptiv måste den ha en förmåga av att lära sig av sina erfarenheter och ändra sig. När en företagskultur är svag är risken att den påverkas negativt av en felrekrytering större. I synnerhet till högre poster och då kan internrekrytering vara ett sätt att undkomma den risken. Personer med erfarenhet inom företaget har ofta en bredare förståelse för kulturen, företagets vision och hur man bäst uppnår den utan att gå utanför de ramar som värderingarna utgör.<sup>54</sup>

Svårigheter kan uppstå när företag ska etableras utomlands och starta upp kulturen från scratch. Det måste finnas en balans mellan att "ta seden dit man kommer" och att bevara de värderingar som ligger som grund för affärsidén.

---

<sup>51</sup> Henning Bang, "Organisationskultur", Studentlitteratur, 1999, s.114

<sup>52</sup> Karin Kronstam, "Det hållbara företaget", IHM Publishing, 2002, s 55

<sup>53</sup> Henning Bang, "Organisationskultur", Studentlitteratur, 1999, s.121

<sup>54</sup> Karin Kronstam, "Det hållbara företaget", IHM Publishing, 2002, s 58

### 3.3 Varumärke

*”Utvecklingen av starka varumärken är en kombination av tur och skicklighet.”*<sup>55</sup>

Frans Melin

#### 3.3.1 Vad är ett varumärke?

Varumärket är ett kännetecken för ett företag, dess produkt eller en tjänst<sup>56</sup> och fungerar som ett instrument för företagen att på marknaden urskilja sig och sina varor från sina konkurrenters. Då produktlivscykeln förkortas och teknologisk utveckling rusar framåt får företag svårt att konkurrera endast med produkter och tjänster. Varumärket har därmed blivit en värdefull resurs för företagets framgång och tar mer och mer plats i det strategiska arbetet.<sup>57</sup> I sin bok *”Strategic Brand Management”* (1997) talar Jean-Noël Kapferer om att många företagsledare beskriver varumärket som företagets allra viktigaste tillgång.

I dagens komplexa värld där sätten att kommunicera företagets budskap på blir fler, och även de som kommunicerar ökar i antal, blir det svårare och svårare att förmedla sin identitet.<sup>58</sup> Många företag använder sig av sin grafiska identitet som profil men det, menar Kapferer är inte tillräckligt.<sup>59</sup> Han anser att många företag idag har glömt bort varumärkets fundamentala mening.<sup>60</sup> Många har blivit slavar under sin egen kommunikation därför att de har marknadsfört sig på ett sätt och sedan tvingats följa den kommunicerade identiteten innan de definierat vad de i själva verket står för.<sup>61</sup> För mycket resurser läggs på aktiviteten branding som egentligen bara är slutsteget på en lång kommunikationsprocess. Företag måste gå djupare och kommunicera det som finns i kärnan av företaget så att varumärket inte bara blir ett tomt skal. Denna process bör ta sin start i företagets identitet, dess grundläggande affärsidé och bör innehålla företagets alla resurser och funktioner.

Lättheten att idag skaffa sig information har reducerat betydelsen av att affischera sitt varumärke i så stor skala som möjligt. Det blir däremot viktigare för företagen att kunna

---

<sup>55</sup> Frans Melin, ”Varumärkesstrategi, 1999, Liber Ekonomi s.272

<sup>56</sup> Frans Melin & Mats Urde, ”Varumärket – en hotad tillgång”, 1991, Liber Ekonomi s.20

<sup>57</sup> Frans Melin, ”Varumärkesstrategi, 1999, Liber Ekonomi s.19

<sup>58</sup> Jean-Noël Kapferer, ”Strategic Brand Management”, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.93

<sup>59</sup> Kapferer et al, ”Att bygga och vårda starka varumärken”, 1995, s.144

<sup>60</sup> Jean-Noël Kapferer, ”Strategic Brand Management”, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.46

<sup>61</sup> Kapferer et al, ”Att bygga och vårda starka varumärken”, 1995, s.145

leverera det som varumärket förmedlar. Trovärdigheten blir ett nyckelord när kunden snabbt och enkelt genom olika tjänster på exempelvis Internet kan jämföra produkter och tjänster och få utlåtanden från såväl experter, frekventa användare som enskilda kunder. Trots detta lägger företag fortfarande enorma resurser på marknadsföringen av varumärket när de istället borde satsa på att arbeta med att låta det varumärket står för att genomsyra hela företaget.<sup>62</sup>

### 3.3.2 Uppbyggnad av varumärke

*”Att bygga varumärken är ett livslångt arbete”*<sup>63</sup>

Bent Fuglesang, tidigare VD Orkla Foods

När ett varumärke föds har det en enorm potential och kan med en stor frihet utvecklas i vilken riktning som helst<sup>64</sup>. Men i verkligheten är denna frihet kraftigt begränsad enligt Frans Melin, som hävdar att det idag är svårt att skapa och etablera nya varumärken.<sup>65</sup> Han menar att de stora, väletablerade varumärkena utgör effektiva inträdesbarriärer för nykomlingar. Kapferer berättar hur varumärket med tiden förlorar sin frihet men växer i övertygelse. Varumärkets territorium målas upp och varumärket tar form. Ett etablerat varumärke är, enligt Melin, även ett mer uthålligt konkurrensmedel.<sup>66</sup> I etablerade varumärken finns en dold möjlighet till förbättrad lönsamhet, konkurrenskraft och tillväxt.<sup>67</sup> De etablerade varumärkens storlek verkar alltså utgöra ett skydd mot nykomlingar men samma storlek utgör samtidigt en begränsning i handlande.

I boken *”Att bygga och vårda starka varumärken”* (Kapferer et al, 1995) förs en diskussion med fyra produktchefer för olika företag kring hur man skapar ett starkt varumärke. De är alla överens om att det viktigaste förmodligen är att det finns en själ i varumärket, en tanke bakom produkten eller tjänsten som ”startar redan i människorna som arbetar med företaget”.<sup>68</sup> Även Frans Melin betonar att det är oerhört viktigt att definiera varumärkets identitet.

---

<sup>62</sup> Nicholas Ind, ”Living the Brand”, 2nd Edition 2004, Kogan Page s.97

<sup>63</sup> Kapferer et al, ”Att bygga och vårda starka varumärken”, DLF/Delfis tidskrift 1995, s.131

<sup>64</sup> Jean-Noël Kapferer, ”Strategic Brand Management”, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited, s. 106

<sup>65</sup> Frans Melin & Mats Urde, ”Varumärket – en hotad tillgång”, 1991, Liber Ekonomi s.11

<sup>66</sup> Kapferer et al, ”Att bygga och vårda starka varumärken”, DLF/Delfis tidskrift 1995, s.92

<sup>67</sup> Frans Melin & Mats Urde, ”Varumärket – en hotad tillgång”, 1991, Liber Ekonomi s.37

<sup>68</sup> Kapferer et al, ”Att bygga och vårda starka varumärken”, DLF/Delfis tidskrift 1995, s.57

Kapferer menar att för att vårda ett varumärke och utveckla det i en positiv riktning är det viktigt med positioneringen.<sup>69</sup> Frans Melins beskrivning av positionering är att en unik produktgenskap har valts ut, vilken tillsammans med varumärket och den generiska termen bildar det bärande budskapet i kommunikationen.<sup>70</sup> Han anser att det är en stor fördel att vara först på en marknad. Det ger en frihet att välja den position som tycks vara den mest attraktiva och att arbeta in ett starkt varumärke.<sup>71</sup>

Kapferer beskriver direktkontakten med slutkunden som en stor fördel genom att man har en möjlighet att påverka kundens bild av företaget. Även Melin och Urde diskuterar styrkan i att vara nära konsumenten i distributionskedjan. De delar in detaljismärken i tre huvudgrupper varav det ena är ”kedjemärket”.<sup>72</sup> Ett kedjemärke är identiskt med namnet på en butikskedja. Kedjemärket ägs och kontrolleras av den enskilde detaljisten vilket innebär ett direkt ansvarstagande gentemot konsumenterna med kedjans renommé som insats. Ett exempel är Ikea.

Melin och Urde beskriver i ”*Varumärket – en hotad tillgång*”, olika grundläggande märkesstrategier.<sup>73</sup> Inom strategin ”modersmärke” används företagsnamnet som varumärke för samtliga produkter i sortimentet. Detta innebär att företagsidentiteten och märket existerar tillsammans i ett ömsesidigt beroendeförhållande. Märket används i företagets kontakter med konsumenter, leverantörer och så vidare. Dessa kontakter påverkar företagets renommé som i sin tur påverkar produkternas anseende. Denna strategi underlättar introduktionen av nya produkter: kunderna förväntar sig ett lika stort mervärde som de fått tidigare från andra produkter.

---

<sup>69</sup> Jean-Noël Kapferer, ”Strategic Brand Management”, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.96

<sup>70</sup> Melin & Mats Urde, ”Varumärket – en hotad tillgång”, 1991, Liber Ekonomi s.22

<sup>71</sup> Frans Melin, ”Varumärkesstrategi, 1999, Liber Ekonomi s.98

<sup>72</sup> Frans Melin & Mats Urde, ”Varumärket – en hotad tillgång”, 1991, Liber Ekonomi s.32

<sup>73</sup> Melin & Mats Urde, ”Varumärket – en hotad tillgång”, 1991, Liber Ekonomi s.38



### 3.3.3 Märkeslojalitet

Syftet med att bygga ett starkt varumärke är bland annat att skapa lojalitet bland konsumenterna i målgruppen.<sup>74</sup> Generellt sätt är märkeslojaliteten högst för produkter som är relaterade till en livsstil eller personlighet.<sup>75</sup> Enligt Kapferer kan ett varumärke endast vara starkt om det har ett starkt förråd av lojala kunder.<sup>76</sup> Melin beskriver lojalitet som ett med tiden upprättat, osynligt kontrakt som grundar sig på produktstillfredsställelse och konsumenternas förtroende för märkesinnehavarens produkt.<sup>77</sup> Lojalitet är besläktat med kundnöjdhet. Aktionen att behålla lojala kunder har, enligt Kapferer, två mål: det defensiva målet är att inte ge sina kunder några som helst anledningar att lämna varumärket. Det offensiva målet är att skapa en personlig relation med sina kunder.<sup>78</sup>

För att skapa kundlojalitet, eller märkeslojalitet, måste företaget vara lojala mot sig själva, hävdar Kapferer. Märkesinnehavaren får inte glida för långt ifrån den bild som företaget förmedlar.<sup>79</sup> Frans Melin kallar detta intern märkeslojalitet.<sup>80</sup> Hur gör man då för att konservera bilden av ett varumärke? Kapferer föreslår i *”Strategic Brand Management”* bland annat att företaget ständigt ska sträva efter att stärka varumärkets rykte.<sup>81</sup> Detta bör ske inte bara genom reklam och genom kundens upplevelser av produkten men också genom word-of-mouth. Om experter och opinionsbildare talar gott om varumärket skapas ett gott rykte.

Nicholas Ind menar i sin bok *”Living the Brand”* (2004) att ett företag aldrig kan kontrollera hur kunden uppfattar varumärket. Många av de faktorer som påverkar uppfattningen av varumärket står utanför organisationen.<sup>82</sup> Kapferer menar att det är viktigt för ett företag att veta vad det är man vill kommunicera innan man sänder ut en bild av företaget och även att företaget försäkras sig om att budskapet har mottagits. Identiteten är för företaget viktigare än image och kommer i första hand. Nicholas Ind hävdar däremot att det är kundens uppfattning om varumärket som betyder något oavsett företagets intentioner.<sup>83</sup>

---

<sup>74</sup> Frans Melin, ”Varumärkesstrategi, 1999, Liber Ekonomi s.105

<sup>75</sup> Frans Melin & Mats Urde, ”Varumärket – en hotad tillgång”, 1991, Liber Ekonomi s.25

<sup>76</sup> Jean-Noël Kapferer, ”Strategic Brand Management”, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.164

<sup>77</sup> Frans Melin & Mats Urde, ”Varumärket – en hotad tillgång”, 1991, Liber Ekonomi s.25

<sup>78</sup> Jean-Noël Kapferer, ”Strategic Brand Management”, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.165

<sup>79</sup> Jean-Noël Kapferer, ”Strategic Brand Management”, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.53

<sup>80</sup> Frans Melin, ”Varumärkesstrategi, 1999, Liber Ekonomi s.105

<sup>81</sup> Jean-Noël Kapferer, ”Strategic Brand Management”, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.152

<sup>82</sup> Nicholas Ind, ”Living the Brand”, 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited s.25

<sup>83</sup> Nicholas Ind, ”Living the Brand”, 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited s 90

Nicholas Ind diskuterar även varumärkets uppgift att reducera kundens osäkerhet. Desto mer vi som konsumenter känner till om en produkt eller tjänst, desto mindre oro känner vi inför ett köp. Som kund blir man mer och mer cynisk och har svårare att tro på företag, politiker etcetera. Mer information skapar också mer kunskap och när kunden börjar se inkonsekvens mellan sina egna erfarenheter och företagets budskap börjar den också ifrågasätta.<sup>84</sup> Men det kunden ser som kunskap handlar många gånger om en irrationell uppfattning baserad på en känsla och gissningar snarare än ren fakta. Den enda risken med att reducera oron hos kunden är att den blir uttråkad och söker sig till något nytt. Den risken kan man minimera genom att lägga in vissa inslag av överraskningar i produktsortimentet utan att för den skull gå ifrån det grundläggande budskapet.<sup>85</sup>

### 3.3.4 Varumärkets utveckling

*”Man kan inte bara ha ett starkt varumärke och tro att det alltid kommer att vara starkt. Man måste vårda varumärket och följa med i tiden.”*<sup>86</sup>

Ebba Hårleman, fd marknadsdirektör Fazer

Ett varumärke växer på lång sikt genom konsekvens i sitt budskap,<sup>87</sup> genom att delar av varumärket förblir identiska i tiden. Men ett varumärke som inte ändrar sig med tiden stelnar och förlorar sin relevans. Lena L. Lindroth menar i *”Att bygga och vårda starka varumärken”* (1995) att en framgångsfaktor är att undvika att vara förutsägbar och att utveckla varumärket kontinuerligt. Ett företag måste fråga sig hur man ska anpassa sig till nya förutsättningar samtidigt som man bibehåller sin identitet. De måste fråga sig vad det är som ska ändras och vad som ska behållas orört. Teknologisk utveckling skapar innovation som varumärken borde ta till sig och införliva för att inte hamna på efterkälken. Samtidigt som man måste bevara den bild som finns av varumärket och företaget, i syfte att behålla kontinuiteten, är det viktigt att utveckla sig.<sup>88</sup> Kapferer menar att genom att förstå ett varumärkes historia kan man förstå vilka områden man kan växa i.

Varumärken som är skapade runt en levande person måste också möta förändringar eftersom personen bakom varumärket har sitt eget liv som inte alltid sammanfaller med företagets strategiska intressen<sup>89</sup>. Varumärkets värderingar måste, enligt Kapferer,

---

<sup>84</sup> Nicholas Ind, *”Living the Brand”*, 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited s.20

<sup>85</sup> Nicholas Ind, *”Living the Brand”*, 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited s.17

<sup>86</sup> Kapferer et al, *”Att bygga och vårda starka varumärken”*, DLF/Delfis tidskrift 1995, s.13

<sup>87</sup> Jean-Noël Kapferer, *”Strategic Brand Management”*, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.169

<sup>88</sup> Jean-Noël Kapferer, *”Strategic Brand Management”*, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.54

<sup>89</sup> Jean-Noël Kapferer, *”Strategic Brand Management”*, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.171

respekteras samtidigt som de måste anpassas efter den moderna, föränderliga världen. När skaparen försvinner skiftar varumärket från kropp och instinkt till plan och program.<sup>90</sup> Men relationen mellan varumärket och dess skapare kan kvarstå långt efter det att skaparen har lämnat företaget. Varumärket är då skaparens namn invävt i värderingar och ett mönster av inspiration.<sup>91</sup>

*”Det är viktigt att springa fort men ännu viktigare är att veta vart man är på väg och varför.”<sup>92</sup>*

Frans Melin, ”Varumärkesstrategi”

Inkonsekvens i varumärket förvärras ofta av att grundaren försvinner. Ett starkt varumärke kan däremot hjälpa till att hålla ihop delar av företag, hävdar Nicholas Ind. Trovärdiga och väl uttalade visioner och värderingar hos grundaren kan då också bli grunden för anställdas beteende.<sup>93</sup>

Men Melin menar samtidigt att den varumärkesuppbyggande processen aldrig får anses avslutad. För att ett starkt varumärke ska kunna bibehålla sin styrka krävs en kontinuerlig utveckling av dess konkurrenskraft.<sup>94</sup> Den externa drivkraften i detta anseende är konkurrensen. Att inte följa med i en varaktig förändring kan, enligt Melin, vara en anledning till ett varumärkes förfall. Varumärken faller när de inte längre är respekterade, säger Kapferer, och påstår att förfall alltid härstammar från ledningens sida.<sup>95</sup> Han ställer sig också frågan om det kan finnas något inom företaget som hindrar utvecklingen och förändringen av varumärket.<sup>96</sup>

---

<sup>90</sup> Jean-Noël Kapferer, ”Strategic Brand Management”, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.107

<sup>91</sup> Jean-Noël Kapferer, ”Strategic Brand Management”, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.117

<sup>92</sup> Frans Melin, ”Varumärkesstrategi, 1999, Liber Ekonomi s.255

<sup>93</sup> Nicholas Ind, ”Living the Brand”, 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited, s.87

<sup>94</sup> Frans Melin, ”Varumärkesstrategi, 1999, Liber Ekonomi s.254

<sup>95</sup> Jean-Noël Kapferer, ”Strategic Brand Management”, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.321

<sup>96</sup> Jean-Noël Kapferer, ”Strategic Brand Management”, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited s.332

## 3.4 Teoretiskt ramverk

### 3.4.1 Identitet

Syftet med vår studie är att undersöka hur företag skapar förutsättningar för att identiteten ska fortleva i framtiden. Det finns ingen tydlig definition av ordet företagsidentitet som används i större utsträckning än någon annan. Därför har vi valt att, utifrån de teorier vi tidigare nämnt, själva definiera ordet och sedan, igenom vår studie, använda oss av den definitionen. Vi har definierat ordet företagsidentitet utifrån tre beståndsdelar: *företagskulturen*, *värderingarna* som råder inom företaget samt dess *varumärke*. Värderingarna ligger som grund till företagskulturen och varumärket fungerar som symbol utåt och för ett trovärdigt budskap bör det spegla företagets inre. Vårt teoretiska ramverk utgörs av en sammanfattning av de teorier som ligger till grund för vår analys och våra slutsatser och som behandlar dessa tre delar.

### 3.4.2 Kultur

Dokumentationen av företagskulturen är en förutsättning för att kunna arbeta med den. När den rådande kulturen är formulerad kan man lättare förstå den, vad den grundas i, samt sätta upp mål för att uppnå den kultur man *vill* ska råda. En stark kultur kan skapa organisationer där medarbetarna känner sig delaktiga. Eftersom den decentraliserade organisationen blir vanligare och ansvaret fördelas ut på medarbetarna, är deras engagemang, personlighet och drivkrafter viktiga variabler för att verksamheten ska gå framåt. En stark företagskultur kan vidare lättare parera förändringar och kriser. Inom en organisation finns dock alltid subkulturer beroende på att värderingarna tolkas olika till följd av personers olika bakgrund.

Den nya mer decentraliserade organisationsstrukturen påverkar sättet att leda företag. Det ökade ansvaret på medarbetarna har skapat ett större behov av coaching i beslutsfattandet snarare än kontroll. Ledare med ett stort kontrollbehov skapar ofta en mer byråkratisk kultur. Mindre formalia och öppnare dialog skapar istället förutsättningar för ett effektivt ledarskap. Ett effektivt sätt att som ledare nå ut till sina medarbetare är att leva som man lär och föregå med gott exempel. Då skapar man ett förtroende och en grund utifrån vilken man kan ställa krav på den kompetens man vill råda inom företaget. I de företag där grundaren fortfarande är ledare, kan dennes värderingar få stor betydelse

för den rådande kulturen och det blir ett ”medfött” sätt att agera inom organisationen. En företagsledare måste även arbeta på ett sätt så denne gör sig själv utbyttbar. När ledaren byts ut bör visionerna vara väl paketerade i kulturen för att det ska kunna fortgå även i framtiden. Den gemensamma kraften som utnyttjas hos medarbetarna är betyget på ledarens egenskaper.

Personer med erfarenhet inom företaget har ofta en bred förståelse för kulturen, företagets vision och hur man bäst uppnår den utan att gå utanför de ramar som värderingarna utgör. Den starka kulturen minskar också incitamenten makt och pengar för de anställda att utföra ett gott arbete. Personalomsättningen minskar, företaget behåller kompetensen, och kulturen stärks ytterligare. Med en positiv inställning till sin arbetsgivare fungerar de anställda som ”ambassadörer” för varumärket och för större företag kan det fungera som ett kraftfullt marknadsföringsverktyg. En företagskultur får dock inte bli för stark eftersom det kan skapa en isolation från omvärlden och en övertro på den egna förmågan.

### **3.4.3 Värderingar**

Ju större antal värderingar organisationen delar och ju klarare deras innebörd är, desto starkare kan kulturen bli. De värderingar som ledningen för ett företag önskar råda måste vara delade av de anställda. Annars blir det bara en uppräkningslista av just önskningar snarare än en användbar grund för arbete. De måste vidare vara tydligt definierade eftersom människor tolkar ord utifrån sin egen bakgrund och egna erfarenheter. Skillnaden i tolkningen av olika värderingar är också stor beroende på lokala förhållanden och länder.

Värderingarna kan också ligga som grund för den interna och den externa rekryteringen. Den fungerar då som ett verktyg att stärka företagskulturen och utgör ramen för vilka människor som anses ha förutsättningar att passa in i den rådande kulturen. När företag etableras utomlands uppstår svårigheter då kulturen ofta är svag eller från måste byggas upp från grunden. Rekryteringen på nya marknader blir därför extra viktig. Det måste finnas en balans mellan att ”ta seden dit man kommer” och att bevara de värderingar som ligger som grund för affärsidén.

### 3.4.4 Varumärke

Själva varumärket är slutet på en lång kommunikationsprocess. Företag måste kommunicera det som finns i kärnan av företaget så att varumärket inte bara blir ett tomt skal. Logotypen ska signalera det inre av företaget och den ursprungliga affärsidén. Trovärdigheten och konsekvensen i budskapet är avgörande när kunden snabbt och enkelt genom olika tjänster på exempelvis Internet kan jämföra produkter och tjänster och få utlåtanden från såväl experter, frekventa användare som enskilda kunder. Det är viktigt att, i så hög utsträckning som möjligt, få bekräftat att det kunden ser är det man önskar kommunicera. Därför blir närhet till kunderna av betydelse.

Ett etablerat varumärke kan utgöra ett uthålligt konkurrensmedel samtidigt som handlingsfriheten begränsas något till följd av kundernas förväntningar. Det etablerade varumärket skapar inträdesbarriärer för nykomlingar på marknaden genom väl utmålat territorium.

Inkonsekvens i varumärket förvärras ofta av att grundaren försvinner. Trovärdiga och väl uttalade visioner och värderingar hos grundaren emellertid bli grunden även för de anställdas beteende. Det starka varumärket kan då hjälpa till att hålla ihop olika delar av ett företag och på lång sikt kan det komma att fungera som enda symbol för företaget, utan dess grundare.

# EMPIRI

---

*Det empiriska kapitlet är upplagt på motsvarande sätt som det teoretiska, efter de delar som vi menar utgör företagsidentiteten. För att förstå den identitet som förmedlas idag är Ingvar Kamprads bakgrund betydelsefull samt de nio teser som värderingarna i kulturen baseras på. Därför har vi valt att redogöra för detta inledningsvis.*

---

## 4. Ikeas företagsidentitet

Ikeas vision är att skapa ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till ”de många människorna”. Det vill säga till ett så lågt pris som möjligt för att så många människor som möjligt ska kunna köpa dem. För att uppnå visionen har grundaren Ingvar Kamprad (IK), genom sin personlighet och egna värderingar, skapat en stark företagskultur som är menad att engagera och entusiasmera sina medarbetare till att, genom att utnyttja sin fulla kapacitet, sträva mot företagets uppsatta mål. Entusiasmen från medarbetarna ska, med de gemensamma värderingarna som grund, i sin tur marknadsföra varumärket Ikea på ett trovärdigt sätt.

### 4.1 Nio teser för Ikea

1976 dokumenterades de värderingar Ingvar Kamprad grundade sin affärsidé på och som efterhand till stor del har kommit att styra verksamheten.

En möbelhandlares testamente i korthet:

1. Sortimentet – vår identitet
2. IKEA-andan, en stark och levande verklighet. Andan är entusiasm, ständig vilja till förnyelse, kostnadsmedvetenhet, vilja att ta ansvar och hjälpa till, ödmjukhet och enkelhet.
3. Vinst ger oss resultat. Målet är på lång sikt att ge ett gott resultat.

4. Att med små medel nå goda resultat.
5. Enkelhet är en dygd.
6. Linje annorlunda. Genom att fråga varför finner vi nya vägar.
7. Kraftsamling – viktig för vår framgång.
8. Att ta ansvar – en förmån.
9. Det mesta är ännu ogjort.

## 4.2 Ägar- och organisationsstruktur

Ikeas ägarstruktur är tänkt att skapa långsiktighet, oberoende och säkerhet<sup>97</sup>. Företaget ägs av en stiftelse, Stichting INGKA Foundation, som har sitt säte i Holland. Organisationsstrukturen är uppdelad på tre huvudområden; inköp, sortiment och försäljning och de tre delarna stöds av nio enheter samlade i Sverige och Holland. Utöver den traditionella distributionskedjan finns en mängd antal fristående stödbolag i Ikea-gruppen.<sup>98</sup>

## 4.3 Bakgrund

Ingvar Kamprads farföräldrar invandrade från Tyskland där de hade en konflikt med sin jordägande familj, berättar Stellan Björk i "Ikea: entreprenören, affärsidén, kulturen". (1998) De kom till det steniga Småland där de köpte gården Elmtaryd i Agunnaryds socken i nuvarande Ljungby kommun. Redan två veckor efter ankomsten, i mars 1897, tog Ingvar Kamprads farfar livet av sig och lämnade sin fru själv med gården och tre barn i ett för dem helt nytt land. Hon gjorde ett bra jobb med gården och kanske är det från henne som Ingvar Kamprad har fått sin envishet och överlevnadsförmåga filosoferar Björk. Den starka företagskulturen som idag finns på Ikea rotar sig i värderingar från Småland där han växte upp. Den hårda miljön tvingade folk att vara sparsamma, att arbeta hårt och att vara kreativa.

Gården som Ingvar Kamprad växte upp på var en av de större i trakten men klimatet var ändå hårt och då Ingvar Kamprads far tog över gården 1926, samma år som Ingvar Kamprad föddes, stundade svåra tider i form av en världsomfattande ekonomisk kris.

---

<sup>97</sup> [www.ikea.se](http://www.ikea.se)

<sup>98</sup> [www.ikea.se](http://www.ikea.se)



Familjen drabbades av ytterligare en tragedi då Ingvar Kamprads farbror tog livet av sig 1935.

Då Ingvar Kamprad tidigt lärde sig att livet är en ständig brist på pengar bestämde han sig för att bli rik, berättar Björk vidare. Han var duktig på matematik och räkenskapsövningarna i skolan och verkade ha en fallenhet för siffror. Då Ingvar Kamprad hade sett hur finansmannen Kreuger hade blivit rik på tändstickor började han därför köpa och sälja dessa. Hans priser var hutlösa då han köpte askarna för ett och ett halvt öre och sålde för fem. Han insåg att det var viktigt att få stora volymer för att få ner priserna då han började köpa stickorna på 88-öresbasaren på Drottninggatan i Stockholm.

Ingvar Kamprad började så smått att även sälja andra varor och utvecklade tidigt det som skulle komma att bli affärsfilosofin – att sälja men inte tillverka själv. Från början sköttes distributionen genom att Ingvar Kamprad cyklade runt och sålde sina varor, först på sin mors cykel sedan på en egen. Han anlidade även en kamrat som extra cykelbud. Då Ingvar Kamprad tog realexamen försommaren 1943 hade han kommit så långt med sin affärsverksamhet att han tyckte att han behövde ett företag. Handelsfirman Ikéa i Agunnaryd registrerades den 28 juli 1943 hos länsstyrelsen i Växjö. De två första bokstäverna är initialerna i Ingvar Kamprads namn och de två följande är de första bokstäverna på den gård och socken han växte upp i.

Ingvar Kamprad blev tidigt intresserad av distributionsfrågor, skriver Stellan Björk. Han tyckte det var konstigt att inte mer tid lades vid att fundera över varans väg från tillverkaren till konsumenten då så mycket kraft lades ned på att rationalisera produkten. Detta intresse stärkte hans vilja att vidareutbilda sig och han studerade därför på Göteborgs Handelsinstitut mellan 1943 och 1945.

1947 förlades kontoret på gården Elmtaryd och anställningarna tog vid. Arbetet varvades med militärtjänstgöring och en reservofficersutbildning. Ikea började använda sig mer och mer av annonsering och postorderförsäljning och började tidigt bygga upp ett register av kunder. De reklamblad som skickades ut utvecklades så småningom till en katalog. Genom att använda sig av mjölkskjutsen som transport av varor utnyttjade Ingvar Kamprad de tillgängliga resurserna på bästa sätt.

Under 1950-talet växte en stor del av företagskulturen fram där problem vändes till möjligheter och grunden till den berömda Ikea-andan lades. Ingvar Kamprad minns själv denna period som en fantastisk anda av hjälpsamhet där ett flertal utlandsresor med alla medarbetare skapade en känsla av samhörighet, berättar Björk. Det var under denna period som Ingvar Kamprad började tänka på företagets värderingar och dess kultur på

allvar. Försök till att skapa symboler för att tydliggöra värderingarna och kulturen genomfördes, bland annat genom den så kallade "du-reformen" som skulle vara en symbol för enkelhet och gemenskap. Likaså skulle den lediga klädstilen symbolisera avsaknaden på barriärer.

Konkurrensen gjorde att leverantörerna övergav Ikea och därför började man tillverka sina egna möbler. Man började med "platta paket" för att underlätta transport och minska skadorna på möblerna. Den största vinsten kom emellertid från den enorma kostnadsreduceringen det innebar i form av bland annat mer plats i transporten och förvaringsutrymmen vilket i sin tur ledde till bättre priser för kunden.

1959 öppnades det första varuhuset i Älmhult. Det var den största möbelutställningen i Skandinavien. Företaget utvecklades med snabb takt och omsättningen ökade stadigt. Idag är Ikea en jättekoncern som år 2004 sysselsatte cirka 90 000 medarbetare i 44 länder och med en omsättning på 12,8 miljarder euro.<sup>99</sup>

Enligt Stellan Björk är Ikeas utveckling delvis ett resultat av tillfälligheternas spel och inte enbart ett resultat av fastlagda planer för hur marknaden skall erövrats. Företagsutveckling handlar om slump, det handlar om att gripa tillfällena i flykten och att vara öppen för möjligheter.<sup>100</sup>

#### 4.4 Företagskulturen Ikea

*"Ingvar Kamprads personlighet ÄR företagskulturen. Han utgår alltid ifrån sin grundfilosofi, en dåres envishet. "Blé vé" - fortsätt, ge inte upp, det kommer att löna sig".*

Thomas Carlzon, VD Service and Information

Enligt Stellan Björk är Ikea ett av världens mest kulturstyrda företag. Ledningen använder företagskulturen som ett verktyg för att styra och hålla ihop gruppen. Kulturen och värderingarna kommuniceras internt och externt bland annat med hjälp av tydliga symboler och symbolhandlingar."<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> [www.ikea.se](http://www.ikea.se)

<sup>100</sup> Stellan Björk, "Ikea: entreprenören, affärsidén, kulturen", Svenska Förlaget, 1998

<sup>101</sup> Stellan Björk, "Ikea: entreprenören, affärsidén, kulturen", Svenska Förlaget, 1998, s. 14

Peter Elgemark, personalchef på Ikea i Malmö, beskriver kulturen som "löjligt enkel". Personalidén är att skapa en miljö liknande den vi har med våra vänner privat; en öppenhet och ärlighet utan konstiga procedurer och maktspel.

Företagskulturen är nog väldigt viktig för Ikeas framgång, säger Måns Thun. De smarta lösningarna har tagit Ikea en bra bit på vägen men så unik är inte affärsidén, i synnerhet inte idag.

*"Nu har det ju poppat upp en massa konkurrenter med liknande idéer och då blir nog kulturen viktigare."*

Måns Becktor Thun, HR Coordination Manager

Måns Thun tror också att Ikeas företagskultur ligger rätt i tiden när samhället fokuserar mer på livsbalans, det vill säga en balans mellan privat- och arbetsliv.

Den öppna företagskulturen är nog egentligen väldigt svensk, anser "Sven", tidigare anställd på Ikea. Man hör sig för och frågar vad andra anser innan något bestäms. "Sven" menar att man i Sverige förutsätter att man pratar med varandra, att alla röster ska bli hörda och att alla ska få en chans att säga sitt. Man anser att det blir lättare att fatta bättre beslut på så sätt. Men detta beror också på att Ingvar Kamprad arbetar på så sätt och att han väljer att förmedla detta till sina anställda. Genom att gå runt bland medarbetarna och vara sig själv blir han ett levande exempel på hur man arbetar, säger "Sven".

"Sven" beskriver Ikeas arbetssätt som en cirkel som han ritar upp för oss på ett papper. Det Ikea förväntar sig av sina medarbetare är att gå utanför cirkeln, det vill säga att gå utanför ramarna av det förväntade. Att sträva efter att bli bättre och utmana det rådande. Det är så Ingvar Kamprad agerar och det förväntas också av övriga medarbetare. En av grundbultarna för att Ikea ska bli "bättre och större och vackrare" är det faktum att det är tillåtet att gå utanför dessa ramar. Det är på detta sätt som Ikea har utvecklats genom åren, hävdar "Sven".

*"Om man inte gör det så är man ingen äkta Ikea-medarbetare"*

"Sven", tidigare anställd på Ikea

#### 4.4.1 Arbeta med kulturen

Kulturen skrevs ner och dokumenterades någon gång på 70-talet när rykten spreds att Ikea skulle köpas upp. Ingvar Kamprad ville försäkra sig om att det bevarades som han ville ha det även när han var borta.

*”Man måste veta var man kommer ifrån för att veta var man ska.”*

Thomas Carlzon, VD Service and Information

Att arbeta med kulturen är, enligt Thomas Carlzon, att beskriva företagets historia. Man måste veta vad Ingvar Kamprad betyder för företaget och vad han har gjort för att man i framtiden ska kunna ta över och bevara de bitar som anses höra till Ikeas framgång. Man måste också kunna beskriva det som har utvecklats och förändrats sedan starten och på vilket sätt man är annorlunda än andra. Men det finns en risk att alla blir likadana och följer en nedskrivna regel. Att ingen går på tvärs i organisationen, att ingen tar de initiativ som Ingvar Kamprad hittills gjort, tror ”Sven”.

Måns Thun, som arbetar med att strategiskt säkerställa kvaliteten på Ikeas rekrytering, diskuterar också kring vikten av att dokumentera personalpolicy i ett steg att bevara kulturen men också att leva som man lär.

*”Varför går Kamprad i träskor och jeans och kör en gammal Volvo när folk pratar om att han är världens rikaste man? Det blir ju en paradox, det borde ju vara en man i kostym som kör en dyr bil etcetera. Men det går ju inte ihop med Ikeas värderingar.*

*Man måste alltså leva som man lär. Skapa ett gott exempel genom sig själv.”*

Måns Becktor Thun, HR Coordinating Manager

Thomas Carlzon pratar också om att arbeta med kulturen genom de värderingar Ikea predikar. Vikten av att arbeta med hur man förhåller sig till varandra, med ledarskapet, med frihet under ansvar och öppenhet. Ledarskap får man bara av sina anställda, betonar han, även om man av ledningen är utsedd till chef, och därför måste man röra sig frekvent ute bland medarbetarna. En chef som inte anammar laganda, ledarskap och motivation måste arbeta med något annat, annars får de inte med sig organisationen, fortsätter Carlzon.

*”Våra anställda måste tro på oss och fungera som ambassadörer som pratar om oss på ett inspirerande sätt.”*

Thomas Carlzon, VD Service and Information

Ett bra sätt att styra ett så brett företag som innefattar hela värdekedjan är nog genom värderingar, anser Måns Thun.

#### 4.4.2 Ledarskap

På Ikea vill man anamma *ledarskap* snarare än *chefsskap*. Ledarskapet innebär i större utsträckning ”frihet under ansvar” medan chefskapet bygger upp sin organisation kring maktstrukturer. Det är genom medarbetarna, och inte cheferna, som företaget utvecklas och det är väl dokumenterat i Ikeas personalidé och genom Ingvar Kamprads ”en möbelhandlares testamente”<sup>102</sup>. Chefer, som anammar chefskap och inte ledarskap, hämmar och tär på organisationen genom att inte utnyttja medarbetarnas kompetens, anser Thomas Carlzon, som har erfarenhet av båda sorterna inom Ikea. Men för att det ska fungera är det också viktigt att alla medarbetarna enas om och definierar de värderingar de arbetar efter.<sup>103</sup> Det är lättare för ett företag som Ikea där värderingarna funnits med från början och där varje anställd varit införstådd med och även delat de från första dag. Ett företag som styltar upp ett antal värderingar i ledningen efter flera år av verksamhet kan egentligen bara hoppas att de anställda delar dessa, men mer än så är det inte, menar Måns Thun.

I avdelningar där stämningen är mindre bra och chefen är mer chef än coach, arbetar Ikea aktivt med ledarskapet, laganda och motivation. Alla måste enas om en värdeplattform att stå på, vad man har gemensamt och vad man kan tänka sig att arbeta efter. Det är också viktigt att precisera innebörden av varje värdering för att man inte ska kunna tolka de olika. Att ta del av varje individs uppfattning är en del av en lärande organisation, menar Thomas Carlzon. Ikea måste vara bäst, ”that’s it”. Den inställningen krävs och då måste man också vara öppen för lärande

#### 4.4.3 Ingvar Kamprad och ledarskap

*”Direkt eller indirekt är det alltid Ingvar Kamprad som bestämmer i slutändan”*

”Sven”, tidigare anställd på Ikea

---

<sup>102</sup> Thomas Carlzon, VD Service and Information, Ikea Sweden, intervju 2005-05-03

<sup>103</sup> Thomas Carlzon, VD Service and Information, Ikea Sweden, intervju 2005-05-03

Vi ställer frågan vad som kommer hända i framtiden med Ikea om Ingvar Kamprad fortfarande är så viktig för företaget. Enligt "Sven" kommer det att bli jobbigare för Ikea än vad de själva tror, av två anledningar. Dels kommer Ingvar Kamprads bortgång sätta igång en maktkamp om de högsta positionerna som skulle kunna ta energi från verksamheten. Dels har alla höga direktörer, i förhållande till Ikeas storlek och betydelse, en ganska dålig kvalitet som ledare. Detta beror på, enligt "Sven", att de riktigt kompetenta individerna inte accepterar den ordning som gäller på Ikea som innebär att även om Ingvar Kamprad officiellt inte har någon position så är det fortfarande han som styr. För de som står ut med att låta sig styras direkt eller indirekt av Ingvar Kamprad är enligt "Sven" inga starka ledare. Starka ledare vill själva bestämma och inte låta sig bli styrda.

*"Kamprad valde kanske inte den absolut starkaste till efterträdare, inte någon som skulle utmana honom. Han valde i stället en person som är bra på att genomföra hans idéer"*

Före detta medarbetare till Ingvar Kamprad<sup>104</sup>

Ett exempel på en stark ledare som "Sven" anser inte klarade av att Ingvar Kamprad lade sig i var Håkan Frisinger. En gång i tiden var han ordförande på Volvo men blev handplockad av Ingvar själv, som chef för ett antal av Ikeas fabriker i Europa. Frisinger hamnade snart i konflikt med Ingvar då han ansåg att ledningen arbetade för mycket med detaljer i verksamheten. Eftersom Ikea och Ingvar Kamprad alltid har arbetat på det sättet, blev motsättningen så stor att Frisinger till slut slutade. Frisinger var övertygad om sin sak och stod därför upp mot Ingvar Kamprad. Alla gör inte det, menar "Sven", vilket får konsekvensen att de som finns på Ikea idag är de som viker sig och den dag Ingvar Kamprad inte längre finns där kommer företaget att få det svårt.

Ingvar Kamprad själv har noga förberett Ikeas framtida styrning genom att utbilda dels sina tre söner, dels sin systers man till att kunna ta över. "Sven" menar att det kommer krävas fyra personer för att ta över det arbete som Ingvar Kamprad en dag lämnar bakom sig. De senaste 10-20 åren har dessa följt med Ingvar Kamprad för att se hur han arbetar för att sedan kunna ta över. Detta är förmodligen enligt Ingvar Kamprad det bästa alternativet till Ikeas framtida ledning. Men att det kommer bli fyra stycken istället för en person som styr kommer också skapa en otydlighet, spår "Sven".

Det går inte att förbereda sig för den dag IK inte finns med längre, men saknaden kommer att bli större än själva förändringen eftersom kulturen finns så djupt rotad, tror

---

<sup>104</sup> Stellan Björk, "IKEA: entreprenören, affärsidén, kulturen", Svenska Förlaget 1998, s 53

Thomas Carlzon. Det enda som kan äventyra framtiden är om det blir en maktkamp om vem som ska ta över, eftersom det ska fördelas på fyra, de som ”tränas” nu.

Peter Elgemark menar att det är nyckelpersonerna i företaget, de som har en framträdande roll, som utgör en av grundstenarna i bevarandet av företagets identitet. Det är viktigt att de fortsätter åt samma håll, efter att Ingvar Kamprad är borta ur bilden. Tillsätts en post av någon som avviker, kan det snabbt komma att förändras, spår han. Han fortsätter med att beskriva Kamprads roll idag, som den som bekräftar det Ikea gör. Han lever som Ikea lär. Han är en stark ledargestalt och Elgemark anser att det är viktigt att någon karismatisk ledare snabbt tar över den rollen efter Kamprad.

Måns Thun beskriver IK som en ”stöttande vägg”, som man alltid kan räkna med har en åsikt, i synnerhet i Älmhult där han också tror att förändringen kommer att bli störst. Där har i stort sett alla någon sorts relation till honom, direkt eller indirekt. Ingvar Kamprad symboliserar kontinuitet och försvinnandet av den symbolen kan bli förvirrande. Kanske inte på kort sikt men desto mer på lång sikt eftersom makten måste omfördelas. Trots att den officiella strukturen inte ser sån ut så pekar ändå allt uppåt, det vill säga mot Kamprad själv. Som beskrivits tidigare bekräftar även Thun att han är aktiv nere på detaljnivå ibland och spår därmed att den stöttande väggen kommer saknas men att beslutskraften hos varje individ kanske istället stärks. Han anser emellertid att kulturen är så stark att den kommer att leva vidare även om det finns en risk att den kanske kommer vattnas ur något på sina håll, om företaget fortsätter växa i samma takt. Han tror att det kommer bli en utmaning att bevara en kultur i ett företag som är så enormt stort och fortfarande växer. Men det är också det enda Ikea känner till, tillväxt.

*”Det finns ingen annan växel, det finns ingen back.  
Och kulturen har ju hunnit med ändå...”*

Måns Becktor Thun, HR Coordinating Manager

Ingvar Kamprad spenderar mycket tid att gå runt i varuhuset och prata med de anställda - ”management by walking around”. Det är en av hans styrkor, menar ”Sven”, hans förmåga att se väldigt långsiktigt i stora beslut som rör hela koncernen, exempelvis vilka tre faktorer som gör Ikea framgångsrikt om hundra år. Samtidigt bestämmer han ofta på detaljnivå, hur en vara ska lagras eller köp av en ny kaffemaskin till en avdelning. Han betraktas än dock mer som någon sorts mytisk person ute på varuhuset än i Älmhult, där han snarare ses som fysisk person och medarbetare, tror ”Sven”.

Eftersom Ingvar Kamprad fortfarande är aktivt kvar i företaget, visar han med sina handlingar att lång erfarenhet värderas högt på Ikea. De som har varit med länge anses

därför viktiga då de vet bättre än andra hur Ingvar Kamprad tycker och tänker, menar ”Sven”.

*”Ikea-ledningen säger att affärsidén och företagskulturen nu sitter så djupt att Ikea inte längre är beroende av grundaren. Man fan tro’t, sa Relling. Jag tror att IK fortfarande är oerhört betydelsefull för Ikea, både som symbol och kultfigur och som aktiv ledare.”*

105

#### 4.4.4 Subkulturer

Ikeas uppdelning på Varuhus, Inköp och Sortiment upplever också olika kulturer inom själva Ikeakulturen, berättar ”Sven”. Det är en naturlig följd av att de anställda inom de olika områdena har olika bakgrund och ambitioner. Vid själva rekryteringen är samma värderingar emellertid grunden oavsett tjänst<sup>106</sup>, men hur kulturen utvecklas och uppfattas skiljer sig ändå något, erfar ”Sven”, som arbetat inom alla tre områden.

Thomas Carlzon anser att skillnaden mellan avdelningarna beror mycket på att Ikea växer så fort att de inte hinner med att utbilda i den takt de vill. Det ställer högra krav på ledarskapet, menar han, samtidigt som han ser positivt på olikheterna och ser de som ett sätt att utveckla kulturen. Han tror emellertid att de flesta verksamhetsdelar har samma synsätt oavsett om man arbetar med produktutvecklingen eller på varuhuset, även om utbildningsnivån generellt sett är lägre på den senare. Han tror att det är mindre skillnader mellan avdelningarna i Sverige än mellan länder, där det i vissa fall är väldigt hög personalomsättning. Han tar exemplet med Kina där pengar blir en central del för människor i fattiga regioner. Där kommer det alltid att finnas utländska företag som erbjuder högre lön än vad Ikea gör, eftersom alltför hög lön går emot Ikeas grundprinciper, vilket leder till att de förlorar personal till de bättre betalade företagen.

Beroende på människors olika bakgrund och olika sätt att uppfatta saker och ting, tror Måns Thun att kulturen kan vara olika stark i olika avdelningar. Däremot anser han att det är samma kultur som råder tack vare att värderingarna är så välcementerade.

Om kulturen kan beskrivas som en sekt, som Jon Abrahamsson, en av Ingvar Kamprads närmaste medarbetare, skämtsamt beskrev den under ett seminarium i Lund 2004, är de anställda inom Sortiment de mest ”troende”, enligt ”Sven”. Där är Ingvar Kamprads

---

<sup>105</sup> Stellan Björk, ”IKEA: entreprenören, affärsidén, kulturen”, Svenska Förlaget 1998, s. 48

<sup>106</sup> Måns Becktor Thun, HR Coordinating Manager, Intervju 2005-05-04



närvaro tydlig och hans åsikter analyseras och värderas högt. På huvudkontoret i Älmhult har de flesta någon sorts relation till Ingvar, direkt eller indirekt, och kopplingen mellan honom och företaget, värderingarna och kulturen blir väldigt påtaglig<sup>107</sup>. Det är också inom Sortiment som den största andelen personer som varit med från början finns. De har störst intresse av Ikeas historia och finns ofta där för att de anses känna till Ingvars tankegångar och hur man ska uppfylla dem. När chefer tar beslut är chansen större i Sortiment att beslut ifrågasätts. "Sven" menar att man inom denna del av Ikea tycks reflektera i en mycket större utsträckning än i de andra två delarna, över hur beslut överrensstämmer med de grundläggande värderingarna.

Inom Inköp, är maktstrukturen något annorlunda. Man handlar med stora summor pengar, ju större summor, desto mer framgångsrik är man. Här har man också mest externa relationer varför "Sven" kan tänka sig att kulturen är något urvattnad. De övergripande strategierna bryts ner till varje enskilt ansvarsområde och besluten verkar där vara mer enskilda och ansvaret tycks vara större, säger "Sven".

I varuhusen är andelen akademiker relativt låg och ambitionerna att klättra på karriärstegen inte lika höga som i Sortiment och Inköp. Man uppfattar generellt Ikeakulturen oerhört positivt där man har möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter och sin arbetsmiljö i en högre utsträckning än på andra företag med liknande sysslor. Samtidigt råder det här större hierarki, med *en* tydlig ledare, varuhuschefen, och mindre ifrågasättande, anser "Sven". På varuhusen är intresset också minst för Ikea som företag med sin historia och bakgrund och de produkter man säljer. Man hade lika gärna kunnat sälja något annat och trivas lika bra så länge den öppna kulturen förblir, tror "Sven". Inom försäljning finns inte samma behov av att vara med och påverka. Detta beror på att många inom denna del är deltidsanställda vars ambitioner ligger någon annanstans än i arbetet. "Sven" menar att av just den anledningen blir företagskulturen än mer viktig. Han menar att på Ikea så lyssnar man på dig som anställd. Därför blir lönen heller inte av största betydelse. Arbetsmiljön och företagskulturen är viktigare. "Sven" menar att kulturen på Ikea är unik. Här spelar position inom företaget ingen roll, man kan säga åt högre anställda vad man tycker och tänker, det är till och med så det ska gå till. Det är öppnare och ärligare och det är just därför anställda har en sådan positiv inställning till Ikea, hävdar "Sven".

---

<sup>107</sup> Måns Becktor Thun, HR Coordinating Manager, Intervju 2005-05-04

#### 4.4.5 Ikeas rekrytering

För att bevara Ikeas företagskultur i framtiden och bygga den starkare, är rekryteringen ett viktigt verktyg. Chefer och HR personal genomgår en tvådagars utbildning med både teoretiska och praktiska inslag, för att i möjligaste mån minimera felrekrytering och säkerställa bästa möjliga kvalitet för att förbli en attraktiv arbetsgivare.

*”Identiteten gör att duktiga personer dras till oss; energin, det är kul, entreprenörskap etcetera.”*

Måns Becktor Thun, HR Coordinating Manager

Man arbetar efter uppsatta mål och riktlinjer där företagets värderingar ligger som grund för att rätt sorts medarbetare anställs.<sup>108</sup> Att sätta personens värderingar i främsta rummet, före akademisk bakgrund och arbetslivserfarenhet är ett medvetet val.<sup>109</sup> Det är ett sätt att säkerställa företagskulturen. Men det är viktigt med nytänkande för att inte fastna i spår på grund av att ”man alltid har gjort på det sättet”.

*”Värderingsbiten sitter ganska djupt även om man kan utvecklas som människa. I rekryteringögonblicket bestäms vilka värderingar som ska in i företaget.”*

Peter Elgemark, Personalchef, Ikea Malmö

Bolagen inom Ikea har behov av olika personligheter och erfarenheter, men den gemensamma nämnaren är de grundläggande värderingarna. De bemanningsföretag som involveras i Ikeas rekrytering är noga utvalda för att säkerställa att man stöder och förstår värderingarna, för att ett gott samarbete ska existera.<sup>110</sup>

Det krävs att man i rekryteringsprocessen tar fram personer som redan från början delar vissa grundläggande värderingar. För att undersöka en persons värderingar finns tips och råd dokumenterade. Även genom att ta reda på en persons önskemål om familj, fritidsaktiviteter och socialt liv, kan mycket utläsas av personens livsbalans. Rekryteringen faller ofta tillbaka på ”magkänslan” framför annat. Vid en negativ känsla trots rätt bakgrund, goda resultat och arbetslivserfarenhet, är det ofta bättre att låta bli än att chansa. Det är också den sortens person vi vill ha som medarbetare, en som vågar lita på ”magkänslan”, ta chanser men med rätt intuition, säger Måns Thun, Coordination Manager på Ikea Sweden.

---

<sup>108</sup> Måns Becktor Thun, HR Coordinating Manager, Intervju 2005-05-04

<sup>109</sup> Linda Persson, Student koordinator IKEA Sweden

<sup>110</sup> Måns Becktor Thun, HR Coordinating Manager, Intervju 2005-05-04

De närmsta medarbetarna måste vara med och bestämma vem som ska anställas, i vissa fall direkt, men alltid indirekt genom att de gemensamma värderingarna ligger som grund för rekryteringsprocessen. Om bara chefen anställer utifrån hans egna värderingar kommer det ta mycket längre tid innan medarbetarna har tagit den nyanställda till sig och därmed tar det längre tid innan han eller hon faktiskt kan producera enligt sin fulla kapacitet, menar Thomas Carlzon.<sup>111</sup>

Man betonar en *helhetsförståelse* för verksamheten varför personalen uppmuntras att förflytta sig inom olika arbetsområden. Det är också en förutsättning för vissa tjänster att man har erfarenhet av exempelvis lagerhantering, paketering eller logistik. Det traineeprogram som Ikea rekryterar till är uppbyggt just på det sättet. Den anställde får det första året av fem, vara ute på något av varuhusen för att få erfarenhet av olika uppgifter och även bemöta kunden.<sup>112</sup> Då de flesta höga positioner inom Ikea tillsätts internt och av personer med lång erfarenhet inom Ikea, sticker traineeprogrammet ut från det vanliga sättet att avancera. Att på fem år skaffa sig en topposition inom företaget måste ses som en blyxtkarriär med Ikeas mått mätt. ”Sven” uppskattar även att många trainees blir besvikna efter sin provotid. Företaget anställer i syfte att behålla personen väldigt länge om inte hela det arbetsföra livet, varför liten förståelse finns för ett snabbt avancemang.

*”Varför så bråttom, du ska ju vara här hela livet!?”*

”Sven”, om tankesättet på Ikea

Den person som har ambitionen att fort klättra upp till höga positioner har förmodligen blivit felrekryterad, menar Måns Thun.

Det centrala i karriären på Ikea är att hitta till ”rätt” plats, där du har möjlighet att utnyttja din fulla kompetens med så bred kunskapsbas som möjligt, snarare än att komma så högt upp det går. Karriärvägarna på Ikea blir därför väldigt varierande. Personer utan någon erfarenhet av exempelvis inköp hamnar på inköpsavdelningen, för att de anses passa bra där och folk ”plockas” lite varstans utan någon direkt struktur, berättar ”Sven”. Den bästa vägen är inte alltid den raka vägen eftersom arbetet ses som en lärande process. Därför har man på Ikea svårt att förstå den otålighet som kan finnas hos nyutexaminerade. Det är viktigare att prova på olika saker än att din karriär ska gå spikrakt åt ett håll, menar ”Sven”.

---

<sup>111</sup> Thomas Carlzon, VD Service and Information, Ikea Sweden, Intervju 2005-05-03

<sup>112</sup> Måns Becktor Thun, HR Coordinating Manager, Intervju 2005-05-04

*”Det är viktigt att kunna se helheten”*

”Sven”, om tankesättet på Ikea

Med tyngdpunkten på helheten spelar det ingen roll om du har 30 års erfarenhet av Ikea eller ett år, men man måste ha varit runt på alla stora delar, säger Thomas Carlzon. Det är värderingarna som ska genomsyra allt som görs i alla områden. Om man arbetar som ledare måste man jobba för företagets bästa, och inte bara för sin egen enhet. Det blir lättare om du har varit på olika delar och förstått behov och funktioner där. Älmhult är unikt på det sättet eftersom där finns hela pipelinen från idéstadium till produkt i varuhuset.

Thomas Carlzon betonar vikten av utvecklingssamtal för att på bästa sätt ta reda på personers ambitioner, förmågor och brister. På så sätt kan man identifiera och lyfta upp morgondagens chefer och lära upp de till framtida nyckelpositioner. De högsta posterna på Ikea tillsätts ofta internt av anledningen att utan erfarenhet och förståelse för den speciella kulturen så är det svårt att lyckas som chef, tror Måns Thun. Men Ikea breddar sin verksamhet i en sån takt att det blir svårare och svårare att hitta kompetensen inom företaget och då blir man tvungen att ta in folk utifrån. Då kan det finnas en risk att kulturen vattnas ur något där kvoten av personer med lång erfarenhet och känsla för kulturen är låg.

Carlzon menar att han anställdes på grund av hans personlighet och hans värderingar och att hans utbildning var mindre viktig. Han har arbetat inom i stort sett alla områden och har skaffat sig den helhetsförståelse som Ikea anser vara viktig. Han har också blivit belönad för det och arbetat som chef för Ikeas belysning ”world wide”. Han blev sedan tillfrågad som chef för Service and Information, mycket på grund av att han är född och uppvuxen i Älmhult och har stor kännedom om Ikeas historia. Thomas har bara sökt ett enda jobb, och det var jobbet in på företaget vilket är rätt typiskt för den internrekrytering som Ikea använder sig av.

Även om man når höga positioner inom Ikea behöver man inte stanna på en sådan position. På Ikea kan en anställd ta steget från varuhuschef till avdelningschef om han känner att han har provat på den högre tjänsten och vill trappa ner lite.

Måns Thun berättar om det så kallade ”avslutningssamtalet” som hålls när en person slutar på Ikea. Det anses i stort sett lika viktigt som själva rekryteringen. Det är ett led i att granska sig själva som företag genom att ta vara på den personens erfarenheter, vad som varit bra, mindre bra etcetera. Ikea återanställer även gärna personer som varit ute några år och skaffat sig andra erfarenheter men vill komma tillbaka, hävdar Måns Thun.

## 4.5 Värderingar

### 4.5.1 IKEA-andan

*”Om lönen är viktig är du på fel ställe”*

”Sven”, tidigare anställd på Ikea

Pengar, karriär och status är ord som inte stämmer överens med ”Ikea – andan”. De som vill ha mycket betalt är på fel plats av två anledningar, anser ”Sven”. Dels är man inte överbetald på Ikea men även på de högsta positionerna, där lönerna är höga, kan ingen anställd visa att man har gott om pengar. Anledningarna till att människor strävar efter att bli rika eller ha gott om pengar är olika och sättet att visa det utåt varierar likaså. På Ikea accepteras inte den ”skrytiga” lyxen, menar ”Sven” och berättar om ett tillfälle som han anser väl beskriver tankesättet.

En dag stod det en Ferrari på parkeringsplatsen. Han som ägde Ferrarin tillkallades och ombads att köra hem den igen och taxipengar betalades ut så att personen direkt skulle kunna komma tillbaka till arbetet. Som anställd får man gärna ha en Ferrari men borde begripa bättre än att ha den på företagets parkering. Det handlade alltså inte om någon sorts snålhet men snarare en image som inte får smutsas ned.

*”Det finns många fina bilar i Älmhult, men de står i garaget.”*

”Sven”, tidigare anställd på Ikea

Visst kan man tjäna mycket pengar inom Ikea, det är ju Ingvar Kamprad själva symbolen för, och det är heller inget konstigt, säger ”Sven”. Men Ingvar Kamprad är också en symbol för Ikeas värderingar om sparsamhet och ödmjukhet som direkt motsätter sig rikedom och lyx. Ingvar Kamprad har många fina hus men lever ändå som han lär. Och det är också vad företaget och bilden av Ikea vill förmedla. Därför kan denna fasad inte ”smutsas ner” av att anställda går runt i märkeskläder eller kör lyxbilar. Förmodligen är Ingvar Kamprad världens rikaste människa och samtidigt lägger han ner mycket tid på att dölja detta faktum. Men företagets medarbetare accepterar det så länge han står för det han säger.

Den enda kritik riktad mot Ingvar Kamprads förmögenhet som ”Sven” har uppfattat på Ikea var en person som jobbade inom logistik och som hade räknat på Ingvar Kamprads

förmögenhet: ”Delat mellan oss anställda blir det 160 tusen per person”. Men förutom att tanken är orimlig, skulle företaget inte vara trovärdigt om en lagerarbetare på Ikea hade dubbelt så mycket betalt som en lagerarbetare på ett annat företag, menar ”Sven”.

Enkelhet är en dygd, säger den femte punkten i Ingvar Kamprads testamente. Många företag lägger ner en förmögenhet på en mängd olika undersökningar. Ikea använder sig av medarbetarnas intuition och enkla vetenskaper men som snabbt ger resultat och bidrar till utvecklingen. Thomas Carlzon talar om att Ikea ”listar sig fram” – att sakta ta stegen framåt för att hitta lösningen, vrida och vända åt alla håll för att uppnå det ultimata. Ikea är tillräckligt uthålliga finansiellt för det, säger han.

#### **4.5.2 Skillnad i tolkning av värderingar**

På 90-talet förtydligades Ingvar Kamprads värderingar, och han beskrev mer utförligt vad han menade med dem han önskade skulle råda inom företaget. Men även om värderingarna finns utförligt beskrivna måste de ändå tolkas utifrån den kultur man befinner sig i.. Det tar årtal att etablera en kultur som fungerar både som den ikeanska och den kinesiska, menar Thomas Carlzon och tar exemplet med kinesen som aldrig kan säga nej och inte vågar göra fel eftersom han då blottar sin okunskap

Men även om tolkningsskillnader finns skulle förmodligen en amerikan, en kines o en svensk beskriva kulturen på ungefär samma sätt eftersom värdegrunden ändå finns där, fortsätter Carlzon. Man måste bevara företagets själ, det är det viktigaste. Att Ikea är svenskt, småländskt och från Älmhult är en del av strategin, och det går inte att byta bort. Då försvinner den stora delen av företagets härkomst och då kan vad som helst hända, spår han.

Enligt Måns Thun är det inom Ikea viktigt med mångfald. Därför är det inte negativt med något olika kulturer i olika länder. För oavsett om det är en kines eller en italienare så finns de ändå inom samma ram av värderingar som Ikea har som grund, menar han. Skillnaderna mellan länder kan dock vara väldigt stor, anser ”Sven”. I Danmark, menar han, är mindervärdeskomplexet stort, och grundinställningen är att allt som är svenskt är sämre än det danska, och då är det svårare att skapa den positiva andan som Ikea eftersträvar.

Värderingar som Ikea förespråkar, så som öppenhet och ödmjukhet, kan uppfattas väldigt olika beroende på person och kultur. En kines, en svensk och en italienare kanske inte

alls skulle beskriva dessa ord på samma sätt och däri ligger svårigheten att skapa en gemensam företagskultur för alla medarbetare över hela världen. Ikea arbetar för att i viss mån harmonisera olikheter, samtidigt som man måste ta seden dit man kommer. Det viktigaste är att bilda en gemensam uppfattning om vad Ikea står för och skapa de bästa förutsättningarna för en god arbetsmiljö.<sup>113</sup> Även om kulturen skulle beskrivas olika beroende på vilket land man befinner sig i, eftersträvar Ikea mångfald där olikheter inom ramarna av grundvärderingarna, inte uppfattas negativt. Syftet är också att vara tydlig i sitt budskap utåt så att rätt personer attraheras till Ikea som arbetsgivare.<sup>114</sup>

Peter Elgemark betonar betydelsen av att skapa mer universella symboler och ett internationellt språk som kan uppfattas av fler personer än den lilla del som härstammar från Sverige.

## 4.6 Varumärket Ikea

Då Ikea startades fanns en stark idé och en drivkraft för hur denna idé skulle förverkligas. I början låg förmodligen fokus på affärsidén, tror Magnus Gustafsson, Senior Art Director på Ikea Communications. Allt eftersom utvecklingen av företaget gick bra, med varuförsörjning, försäljning med mera, var man tvungen till att även trygga de immateriella tillgångarna där varumärket utgör en viktig del. Gustafsson definierar varumärket som en kommersiell tillgång som skulle kunna vara symboliserad av en logotyp. Ikea Communications är ett eget bolag men fungerar som en intern reklambyrå och sköter allt som har att göra med varumärket. Det rör sig om utformning av katalogen, reklamkampanjer i olika media och broschyrer. Genom ett varumärkeskonto med kontroll över insättning och uttag, skapas en kontinuitet i denna verksamhet, förklarar Gustafsson.

Ikea jobbar med sitt varumärke i tre plan. Det första planet är den globala varumärkesambitionen. De övergripande besluten kring varumärket Ikea tas på denna globala basis som genomsyrar de underliggande nivåerna. Därefter kommer ett regionalt plan som är indelat i länder och där varje del har möjlighet att justera varumärket och hur det uppfattas utifrån regionala förutsättningar. Det sista planet är lokalt där varje enskilt varuhus kan göra taktiska ändringar för att göra varumärket mer attraktivt på just det varuhuset.

---

<sup>113</sup> Thomas Carlzon, VD Service and Information, Ikea Sweden, Intervju 2005-05-03

<sup>114</sup> Måns Bechtor Thun, HR Coordinating Manager, Intervju 2005-05-04

*”Som varuhuschef har man en handlingsfrihet. Det blir nog en process där man försöker vara trogen värderingarna och visionen. Beroende på hur marknaden ser ut, väljer man hur man ska anpassa sig.”*

Magnus Gustafsson, Senior Art Director

Visionerna och värderingarna som utgör den stora basen är gemensamma för övriga nivåer. Med utgångspunkt från denna globala bas kan sedan regionala och lokala anpassningar göras. Olika marknader har olika förutsättningar, menar Magnus, och därför kan man inte alltid kommunicera på samma sätt. Det kan exempelvis handla om att ta hänsyn till den kulturella dimensionen som är stark i många länder. För att kunna bli förstörd måste man kunna anpassa sig till rådande förhållanden. Detta liknar de ursprungliga värderingarna som Ingvar Kamprad fick som ung.

Ikeas logo med de gula och blåa färgerna är ett högst medvetet val. Att visa på var företaget kommer ifrån är ett effektivt sätt för Ikea att differentiera sig från sina konkurrenter som är av en varierande natur, globala, regionala eller lokala. Svenskheten är något som urskiljer Ikea oberoende av konkurrens, hävdar Magnus.

#### **4.6.1 Kommunikation av varumärket**

För att bevara varumärkets förtroende kan man inte betrakta varumärket isolerat. Det måste kopplas till värderingarna och knytas ihop med det förhållningssätt man har till sina aktiviteter. Till hur man tar fram produkter, hur de distribueras, hur man blir bemött i varuhuset och så vidare. Allt är viktigt och hänger ihop, menar Magnus Gustafsson. Kopplingen mellan företagskulturen och varumärket är enligt Tomas Carlzon enkelheten, ärligheten och öppenheten. Ett enkelt och lättförståeligt budskap som alla kan ta till sig. Även Måns Thun menar att det är tydligheten och enkelheten i identiteten som kopplar varumärke och kultur.

*”Det är genuint och sitter i väggarna.”*

Thomas Carlzon, VD Service and Information

Thomas Carlzon menar att de måste vara proffs på Ikeas kärnverksamhet. Ryktet skall säga att Ikea är bäst på produktutveckling, inköp, distribution, kvalitetsfrågor och miljöfrågor och därmed blir Ikeas mål att företaget ska förtjäna det ryktet, menar han.



Det är upp till varje marknad att se till att varumärket kommuniceras till kunderna och att de i största möjliga utsträckning får samma bild som företaget vill att de ska få. Magnus menar att det finns ett antal värden som kommunikationen checkas av mot för att se att den håller måttet och främjar identiteten. Denna form av checklista innehåller ett antal meningar som svarar på vilka Ikea är och fungerar som en sorts värderingsgrund;

*“Functional not fancy, clear not complicated, honest not fake, surprising not expected, inexpensive not expensive, Swedish not from anywhere.”*

Magnus Gustafsson om Ikeas värderingsgrund

Ikea som varumärke är i viss mån begränsat i sin rörelseförmåga. Detta gäller främst på den svenska marknaden där Ikea funnits så pass länge och där folk i allmänhet förväntar sig ett visst beteende från Ikeas sida, menar Magnus. Men det finns väldigt många marknader där Ikea är en nykomling och där förväntningarna är nollställda. Många faktorer påverkar kunders förtroende för varumärket däribland förhållandet mellan kvalitet och pris, design och service, säger Magnus om hur man skapar lojala kunder.

Magnus tror att alla företag strävar efter att vara duktiga på att kommunicera sina värderingar, externt som internt, men att Ikea har nått långt i denna strävan. Det är den så kallade ”our way” som är väl förankrad i alla Ikea-miljöer. Återigen faller man tillbaka på visionen att skapa ett bättre vardagsliv för de många människorna som alla inom Ikea känner till. Varumärket ska förmedla samma sak till företagets anställda som till kunderna enligt Magnus, det är ambitionen. Oavsett om du är kund eller medarbetare ska du mötas av samma upplevelse, av samma identitet.

*”Ett ansikte, en röst.”*

Magnus Gustafsson, Senior Art Director

Ikea måste ha en etik och moral som drar till sig kreativa ungdomar och det måste varumärket stå för, säger Thomas Carlzon. Det handlar om att inte köpa produkter från fabriker där det är så fattigt att Ikea utnyttjar systemet. Ikea kan ju inte betala fem gånger mer i lön för att det är synd om arbetarna i dessa länder, men Thomas menar att Ikea kan hjälpa till att förbättra omgivningen, bygga byggnader till skolor etcetera. Där kommer Ikeas vision in, ”en bättre vardag för de många människorna”, det är inte bara att sälja produkter utan att arbeta för helheten. Skog som fälls måste återplanteras, det måste finnas hörselskydd vid höga bullernivåer. Varumärket kommer i framtiden att fungera som en samlande kraft, både för affärsverksamheten och för de värderingar som förknippas med Ikeas affärserbjudande, menar Magnus.



# ANALYS

---

*I det här kapitlet kommer vi att, utifrån det empiriska materialet vi redogjort för och med bakgrund i teorin, göra en analys. Kapitlet är strukturerat efter de beståndsdelar i företagsidentiteten som vi tidigare redogjort för.*

---

## 5.1 Företagskultur

Thomas Carlzon betonar vikten av att dokumentera kulturen. Teorin bekräftar att det är enklare att beskriva den kultur som man skulle *önska* råda men desto svårare att faktiskt dokumentera den som råder. När man väl har börjat skriva ner dessa observationer har man också möjlighet att arbeta med och förbättra kulturen.

### 5.1.1 Leva som man lär

Vårt teoretiska ramverk beskriver vikten av att ledningen och nyckelpersoner inom ett företag lever som de lär. Man kan inte predika kostnadsmedvetenhet om man inte själv lever upp till det. Det svåra ligger i att låta värderingarna genomsyra *all* handling. Det kräver en viss eftertanke om det inte kommer naturligt och ligger i personligheten, vilket det verkar ha gjort i Kamprads fall. Att dokumentera dessa värderingar och låta de ligga som grund för all verksamhet, från val av leverantör till rekrytering av anställda, har stärkt Ikeas trovärdighet.

Ingvar Kamprad har upplevts som överdriven i sitt agerande att läsa utifrån de anekdoterna som beskriver hans så kallade ”snålhet”. Men det är svårt att föreställa sig något annat sätt han hade kunnat leva på utan att tappa sin trovärdighet i omgivningen och förtroendet från sina medarbetare. Eftersom Ikea lyfter fram värderingar, såsom enkelhet och sparsamhet, blir paradoxen att Ikeas grundare lever ett liv i lyx större än paradoxen att världens rikaste man kör en sliten Volvo och vandrar runt i ett par träskor. Att det förhåller sig så torde grunda sig i att företaget lyckats förmedla bilden av sig som möbeltillverkare till ”de många människorna” på ett tydligt sätt.

### **5.1.2 Ledarskap**

Ikeas styrka är det öppna ledarskapet som betonats av de personer vi intervjuat. Det handlar om coachning snarare än kontroll, så som teorin beskriver ett effektivt ledarskap i en decentraliserad organisation. På Ikea blir allas röster hörda, enligt våra respondenter, och makt i sig är inget en "ikean" ska sträva efter. Då krävs istället ledargestalter som föregår med gott exempel och visar riktningen mot företagets mål.

Den starka kulturen med klara uttalade värderingar som tonar ner betydelsen av makt och pengar underlättar för ett effektivt ledarskap. Ingen på Ikea är överbetald och även om de högst uppsatta har det gott ställt, är det inget som bör synas utåt. Den teori vi valt att utgå ifrån talar om minskad betydelse av makt och pengar i en stark företagskultur. Svårigheten med maktpyramider är, enligt teorin, just prestige och människors oförmåga att dela med sig av ansvar, och därmed makt. Ett öppet ledarskap där alla känner sig delaktiga i utvecklingen, skapar en positiv anda. De respondenter och företagsrepresentanter för Ikea vi mött innan och under studien har alla signalerat en tydligt positiv och homogen bild av företaget. Med en positiv inställning till arbetsgivaren, visar teorier på att de anställda kan fungera som "ambassadörer" för ett företag och ett kraftfullt marknadsföringsverktyg.

På de ställen i världen där Ikea är representerat och där kulturen inte är lika väl rotad, blir incitamenten makt och lön större i förhållande till arbetsprestationen. Eftersom lönerna hålls relativt låga på Ikea, blir det lättare för andra företag att konkurrera om den kompetenta personalen. Det är svårare att bevara en stark kultur på ett företag med hög personalomsättning och en ond cirkel skapas.

### **5.1.3 Grundaren för företaget**

Då grundaren fortfarande är aktiv i företaget, beskriver teorin dennes värderingar som "medfödda" i affärsidén och det underlättar för de anställda att agera därefter. Det är också betydelsefullt att en stark ledare arbetar för att göra sig själv utbytbar och plantera sina värderingar och visioner i strategier i företaget.

Då Ikeas företagskultur anses ha stor betydelse för företagets framgång och till stor del är grundad i Ingvar Kamprads personlighet, är hans förmåga att förmedla och "plantera" sitt tankesätt och arbetssätt hos medarbetarna viktig. Att entusiasmera och stötta på typiskt "Kampradsvis" i den rådande situationen är betydelsefullt men förloras med

honom. Att medarbetarna uppmuntras att tänka utanför ramen för det förväntade hjälper att skapa en självgående kultur som är mindre beroende av en stark ledare för att rätt beslut ska tas.

Samtidigt som Ikea förespråkar en öppen ledarstil, har Kamprads ledarskap ifrågasatts om huruvida han omger sig av personer som ger vika för hans åsikter till följd av hans kontrollbehov. I det scenariot kan de tänkta efterträdarna uppleva en osäker tid efter hans bortgång. Maktkampen, om det kommer att föreligga någon sådan efter Ingvar Kamprad, är det som medarbetarna själva verkar se som det största hotet mot en kontinuitet i verksamheten. En intressant tanke är om Ikea i en sådan framtid tvingas ta in extern kompetens i ledningen. Det kan i sin tur på sikt leda till en förändrad ledarstil vilket hotar den traditionella strukturen. En annan möjlig teori kring Kamprads ledarskap är att han har sökt bygga upp en verksamhet genom åren som är tänkt att vara självgående med stor tillit till den enskilde medarbetaren.

## **5.2 Värderingar**

### **5.2.1 Rekrytering**

Dokumentationen av värderingarna kan, enligt teorin, ligga som grund för rekryteringen vilken då används som verktyg för att stärka den rådande kulturen. Ikeas värderingar är de som i huvudsak styr vem som anställs och inte, framför meriter i form av utbildning och betyg. Rekryteringen är uttalat ett av Ikeas verktyg att bevara och stärka kulturen och torde bli än mer viktig ju mer Ikeas verksamhet breder ut sig i världen. Utomlands, där kulturen generellt är svagare, får nyckelpersoner med de ”rätta” värderingarna en viktig uppgift att styra utvecklingen av kulturen åt rätt håll.

### **5.2.2 Subkulturer**

Ett företags värderingar måste delas av de anställda för att de ska fylla sin funktion som värdegrund, menar det teoretiska ramverk vi utgår från. Men värderingarna kommer alltid uppfattas olika av personer med olika bakgrund. Därför ligger det en svårighet i att skapa en solid kultur för ett företag som Ikea som inkluderar hela värdekedjan.

Skillnaderna i kulturen mellan de olika verksamhetsavdelningarna på Ikea grundar sig delvis i personers olika bakgrund och uppbyggnaden av verksamhetsområdena: i varuhusen där *en* tydlig ledare och mer utbredd hierarki finns, i Sortiment där en stor andel av de anställda har en gedigen erfarenhet av företaget och i Inköp, där pengar har en central roll. Dessa skillnader påverkar medarbetarnas sätt att uppfatta kulturen även om den i grunden är baserad på samma värderingar.

Öppenheten på varuhusen där hierarkin är större, uppfattas som något unikt och fantastiskt av de anställda eftersom det anses svårt att uppleva samma sak med samma tjänst på något annat företag. Den sortens öppenhet är mer av ett krav i större utsträckning i Sortiment, där en majoritet är högskoleutbildade eller har en lång erfarenhet av Ikea. Där förväntas man få sin röst hörd, med tanke på sin bakgrund i företaget, och större tyngd läggs på någon av de andra värderingarna. Inköps maktstruktur går egentligen inte alls i traditionell ”ikea-anda”, om man utgår ifrån att det är summorna av inköp som styr ansvarsområdena för varje individ. Samtidigt är fokus på pengar i den här verksamheten svår att komma ifrån och det är inte heller något mål i sig. Man kan emellertid tänka sig att rekryteringen får en mer betydelsefull roll här där kulturen inte är lika stark, för att säkerställa att det än dock är gemensamma värderingar som ligger till grunden och att helhetsförståelsen för Ikea som företag är stor, för att lyfta blicken från pengasummorna.

Skillnaden i styrka i kulturen mellan de olika områdena är också en följd av personers olika bakgrund. I Sortiment finns många med lång erfarenhet av Ikea och god kunskap om dess historia. Enligt teorin har personer med lång erfarenhet inom samma företag en bredare förståelse för kulturen och visionen och hur man bäst uppnår den utan att gå utanför de ramar som värderingarna utgör. Anställda på varuhusen uppskattar och känner av en stark kultur men kanske inte skulle kunna beskriva den i detalj på samma sätt.

### **5.2.3 Helhetsförståelsen**

I Älmhult, som enda plats i Ikeakoncernen där hela värdekedjan finns representerad, är betoningen på helhetsförståelsen ett sätt att överbrygga olikheterna mellan verksamhetsområdena. Helhetsförståelsen för företaget och erfarenhet av flera delar ur verksamheten är viktig för att, som Thomas Carlzon säger, kunna se till företagets bästa och inte enbart till sin enhet. Men helhetsförståelsen kräver tid, som unga talanger inte alltid har. Därför blir kravet på helhetsförståelsen en fallgrop för de förmågor som snabbt vill komma upp i stora ansvarsområden och testa sina vingar. Man kan förstå ”Svens” spådom om att många trainees blir besvikna efter sina fem år. Samtidigt är det just

helhetsförståelsen som håller ihop företaget. Medarbetare med erfarenhet från Varuhusen men som nu är högt uppsatta inom Sortiment, har respekt för försäljarnas arbete. Personer på Inköp med erfarenhet på Sortiment förstår kulturen och Ingvar Kamprads betydelse, och kan ställa det i relation till den existerande fokusen på pengar. Så trots en trolig förlust av unga talanger till följd av deras otålighet, är helhetsperspektivet en viktig del i att hålla ihop kulturen och sprida en gemensam uppfattning om värderingarna.

#### **5.2.4 Värderingar i olika länder**

Värderingar kommer, enligt teorin, på samma sätt, alltid tolkas olika i olika länder. Utmaningen ligger i att kunna skapa samma sorts Ikea-anda utifrån varje lands kulturs förutsättningar. Målet är en god arbetsmiljö där kompetensen hos varje medarbetare utnyttjas till fullo, men det krävs betoning på olika sorters värderingar för att nå dit. I Sverige faller sig öppenheten och den decentraliserade organisationsstrukturen mer naturligt än i exempelvis Kina varför ambitionerna att stärka kulturen måste vara fokuserade på olika saker.

Mångfald är viktigt, men gränsen mellan det man kallar mångfald och det som faktiskt är ett tecken på en försvagad kultur, är svår att urskilja. Ingvar Kamprad skrev om sina värderingar mer detaljerat på nittioalet för att tolkningsfel skulle minimeras, men värderingarna borde detaljeras utifrån varje lands kultur. Som vi tidigare diskuterat, är dokumentation en förutsättning för att man ska kunna arbeta med kultur och ledarskap. På samma sätt borde en dokumentation och detaljering av värderingarna, tolkade utifrån landets kultur, underlätta för de personer som strategiskt arbetar med värderingarna.

Olikheterna hur man uppfattar kulturen kan skapa problem i takt med att företaget växer. Olikheter inom en tydlig ram är positivt, som Thomas Carlzon påpekar, för att kulturen ska kunna utvecklas i takt med sin omvärld. Teorin betonar svårigheten att etablera kulturen utomlands när man måste börja från scratch och balansera den inhemska kulturen med företagets. När olikheterna blir för stora och Ikea växer utomlands, kommer kulturen att vattnas ur. Man kan tänka sig att den höga personalomsättningen på vissa varuhus utomlands är ett första tecken på det.

Där kulturen inte är lika stark borde konsekvenserna av en felrekrytering bli betydligt större. Internrekrytering till de högsta posterna kan vara ett sätt att undkomma detta. Om Ikea anser att kulturen är en betydande del av företagets framgång, gräver man sin egen grop när man växer i en takt att kulturen inte hinner med.

## 5.3 Varumärket

### 5.3.1 Varumärkesetablering

Teorin betonar vikten av att tidigt etablera ett varumärke och det är en stor fördel att vara först på en marknad. Det ger en frihet att välja den position som tycks vara den mest attraktiva. Stora väletablerade varumärken utgör effektiva inträdesbarriärer mot nya aktörer. Ikeas varumärke är väletablerat och grunden för varumärket lades redan på 50-talet. Företaget har under sin dryga 60 åriga livstid aldrig bytt namn även om accenten, som i starten låg över e:t, har försvunnit. Då varumärken med tiden växer i övertygelse har Ikea skaffat sig ett väl inarbetat namn inte bara på den svenska marknaden men i många delar av världen. Namnet består av fyra bokstäver; de två första står för grundaren och ledaren **I**ngvar **K**amprad, de två andra för orten där allt startade, det geografiska ursprunget, gården **E**lmtaryd i **A**gunnaryds socken. Inget komplicerat utan enkelt, precis som grundvärderingarna inom företaget.

Varumärket har blivit en värdefull resurs för företagets framgång och tar mer och mer plats i strategiutformningen av uthålliga konkurrensmedel. I etablerade varumärken finns, enligt teorin, en dold möjlighet till förbättrad lönsamhet, konkurrenskraft och tillväxt. Ikeas varumärke har växt i betydelse. De första åren hade varumärket inte hunnit bli en lika viktig symbol för företagets framgång som det är idag, och var inte heller en del av en uttalad strategi.

För att ett varumärke inte ska bli ett tomt skal måste det kommunicera det som finns i företagets kärna. Varumärket ska, enligt vårt teoretiska ramverk, spegla det inre av företaget, kulturen och värderingarna samt dess ursprung. Att namnet Ikea är uppbyggt på Ingvar Kamprads och hans hembyggds initialer, skapar en stark koppling mellan varumärket och företagets ursprung. Det är möjligt att den andra delen av företagsnamnet i framtiden kommer få en större symbolisk betydelse, när grundaren inte längre finns, eftersom den visar på det geografiska ursprunget. Trots att man har flyttat delar av huvudkontoret till Holland, ligger Ikeas centrum fortfarande i Älmhult och betraktas som företagets själ. Varumärket beskrivs i teorin som ett instrument för företagen att på en marknad urskilja sig och sina varor från sina konkurrenters. Varumärket Ikeas gul-blå färger symboliserar Sverige och dess ursprung. I synnerhet i andra länder blir färgerna en



påminnelse, både för kunder, anställda och konkurrenter, om var företaget kommer ifrån och vilka värderingar som råder.

### **5.3.2 Kommunikationsnivåer**

De tre nivåerna av varumärkets kommunikation är naturliga. Den globala nivån bevarar det gedigna i varumärket, att värderingarna återfinns i de världsdelar där Ikea är verksamt. Men även om Ikea är över hela världen måste varumärket kunna anpassas efter den rådande kulturen i varje land. Eftersom det finns skillnader mellan kulturer kan varumärket uppfattas olika i olika delar av världen, det kan stå för olika saker. Anpassningar behövs därför göras både på ett regionalt och på ett lokalt plan: ”to think globally but act locally”. Samtidigt som Ikea är mycket kulturstyrda anpassar de sig efter den kinesiska kulturen i Kina och den italienska kulturen i Italien. Teorin betonar att varumärket inte får bli för stelt och svårstyr. Varuhuscheferna har friheten att kunna anpassa varumärket efter den lokala marknaden vilket visar på frihet under ansvar i hög utsträckning. Ett varumärke växer på lång sikt genom konsekvens i sitt budskap. Men när ett varumärke inte ändrar sig med tiden kan det förlora sin relevans. I det teoretiska ramverket betonas vidare att ett varumärkets värderingar måste respekteras samtidigt som de måste anpassas efter en föränderlig omvärld. Ikeas varumärke verkar visa på flexibilitet inom ramen för företagets identitet då varumärket kan anpassas beroende på vilken marknad som det riktas mot.

Teorin hävdar att ett varumärke med tiden förlorar sin frihet. Kundernas förväntningar på företaget minskar dess handlingsfrihet. Ikeas varumärke är något frihetsbegränsat på hemmamarknaden eftersom svenskar vet vad de har att förvänta sig. På utländska marknader är däremot rörelsefriheten betydligt större då Ikea, i många fall, är ett nytt företag för kunden. Det finns positiva och negativa sidor med båda situationerna. I det fall då kunden har en stark uppfattning om vad Ikea är och står för, skapas samtidigt förväntningar som måste uppfyllas från företagets sida. En kund som däremot inte har någon föreställning om vad den kommer att mötas av i ett av Ikeas varuhus, kan påverkas i större utsträckning av en positiv alternativt en negativ upplevelse. Företagets rykte är därmed mer sårbart på nya marknader.

I arbetet med att bevara det förtroende som har skapats hos kunderna fungerar varumärket som garant för produkternas kvalitet och pris. Men förtroendet för varumärket påverkas också av helhetsupplevelsen i varuhuset i form av personalens bemötande, restaurangernas service och hur Ikea arbetar med att ta fram sina produkter.

Direktkontakten med kunderna är, enligt teorin, en viktig fördel genom att företaget har en möjlighet att påverka kundens bild av företaget.

## SLUTSATSER

---

*Det här kapitlet har för avsikt att lyfta fram de delar i vår analys som hjälper oss att uppfylla syftet med vår studie. Vårt syfte var att undersöka hur företag kan skapa förutsättningar för att identiteten ska fortleva i framtiden.*

---

### 6.1 Sammanfattande resultatdiskussion

Varumärkesnamnet Ikea består i grunden av två delar; företagets grundare och dess ursprung. Att den ursprungliga ledaren och den ort där affärsidén grundades fortfarande är central, efter sextio års verksamhet, visar på en kontinuitet i företagets historia som tas tillvara på. Trovärdigheten blir hög i företagets budskap genom att Ikea låter tydligt uttalade värderingar ligga som grund för allt handlande, från val av leverantör till rekrytering av ny personal.

Det finns en medvetenhet kring den rådande kulturen inom Ikea och som har byggts upp under lång tid. Medvetenheten skapar, enligt teorin, förutsättningar för att kunna arbeta med och använda den på ett strategiskt sätt. Ledarskapet blir en viktig del i uppbyggnaden av den starka kulturen och genom att föregå med gott exempel skapas förebilder för personalens agerande. Enkelheten i värderingarna som råder på Ikea gör att många kan relatera till dem och därmed dela dem, vilket enligt teorin skapar förutsättningar för en stark kultur. Utomlands blir det viktigt att kunna integrera Ikeakulturen, värderingarna och varumärket i den lokala kulturen och därför finns utrymme för flexibilitet inom en tydlig ram.

### 6.2 De fyra nyckelorden

De två första nyckelorden i en stabil framtid är *trovärdighet* och *kontinuitet*. Trovärdigheten skapas genom att i all verksamhet föra ut ett och samma budskap. Det svåra ligger inte i att formulera budskapet utan att faktiskt identifiera ett budskap som företaget kan leva upp till och stå för. Det som vi definierar som företagets identitet: kulturen, värderingarna och varumärket, är delar som speglar verksamheten och personalens agerande och de måste alla peka åt samma håll. Det krävs en stark kultur

med tydligt definierade värderingar för att de anställda ska agera på ett homogent sätt. Kontinuiteten speglas i företagets historia och de beslut som tagits och i de företag där grundaren fortfarande är aktiv förstärks det genuina och betydelsen av dess ursprung.

Ett tredje nyckelord är *medvetenhet*. För företag utan en förtroendeingivande historia måste resurser läggas på att identifiera de värderingar som råder, i ett första steg att skapa en positiv företagskultur. Det man inte är medveten om kan man inte heller arbeta med.

Ett fjärde nyckelord är *enkelhet*. Det är lätt att sätta upp storslagna visioner och mål men desto svårare att efterleva dem. Det blir också svårare för kunderna att uppfatta budskapet om det inte bygger på något som alla kan relatera till. En enkel värdering som efterlevs till hundra procent är mer slagkraftigt än flera svårformulerade som haltar.

När dessa fyra nyckelord är uppfyllda - trovärdighet och kontinuitet i varumärket och företagets handlande och medvetenhet och enkelhet i den kultur och de värderingar som råder - krävs det verktyg för att kontinuerligt stärka identiteten. Då får rekryteringen en viktig roll, både den interna och den externa. Värderingarna hos de personer som rekryteras in i företaget måste stämma överens med de rådande. Internrekryteringen, till framför allt högre poster, är ett sätt att värna om företagets historia och det blir lättare att ta beslut i samma riktning som tidigare.

Rekryteringen blir extra viktig i svaga kulturer eller utomlands där företag håller på att etablera sig. Kulturen utomlands är inte lika självklar delvis på grund av kulturella skillnader. Felrekrytering vid ett sådant tillfälle kan snabbt försvåra situationen och kan få större konsekvenser än i ett företag där kulturen är stark och där det finns tydliga ramar inom vilka företaget agerar. Samtidigt måste kulturen vara tillräckligt flexibel för att kunna anpassas till varje land. En blandning mellan att ”ta seden dit man kommer” och att inte ge vika för de grundläggande värderingarna. De företag som lyckas lyfta fram sina egna värderingar, implementera dessa och samtidigt har respekt för den lokala kulturen kommer att skapa goda förutsättningar för företagskulturens förstärkning.

En stark företagskultur får de anställda att stanna kvar. Företaget behåller kompetensen och kunskapen om företagets historia och vad identiteten står för. Genom att skapa denna medvetenhet hos medarbetarna blir det mer naturligt att de också tar en mer aktiv roll i bevarandet av kulturen och värderingarna. Då sprids det lättare ut i fingertopparna på organisationen och risken minskar för att den vattnas ur. Teorin visar på att lång erfarenhet inom samma företag och inom olika arbetsområden leder till ökad förståelse för kulturen och värderingarna och större möjlighet att marknadsföra företaget både inåt och utåt på ett förtroendefullt sätt. Företagets historia utgör en uthållig konkurrensfördel

som ingen kan imitera och bör därför utnyttjas. Ett företag som ständigt byter ut sina ledare, med olika mål, ambitioner och föreställningar om hur företaget ska ledas, tappar kontinuiteten och det blir svårt att få en enhetlig bild över företagets identitet.

Trovärdiga och väl uttalade värderingar hos grundaren kan, enligt teorin, också bli grunden för de anställdas beteende. I vår studie har vi kunnat se vikten av att ”leva som man lär” och att detta genomsyrar *all* handling och *all* verksamhet som företaget ägnar sig åt. Det kräver nyckelpersoner som föregår med gott exempel och fungerar som förebilder för övriga anställda och engagerar och förstärker kulturen genom handling snarare än genom ord. Värderingarna måste levas för att medarbetarna ska förstå hur de ska uppfattas.

Varumärket symboliserar hela företaget men det kan vara svårt att se för varje enskild anställd när det är ett stort företag med många olika verksamheter. Helhetsförståelsen överbrygger den svårigheten och personer med erfarenhet från flera olika delar får lättare att arbeta för hela företagets bästa än enbart för sin egen enhet. Då utnyttjas också varumärkets potential i större utsträckning till att hålla ihop alla delar. När ursprungskällan till företagsidentiteten försvinner, står varumärket kvar som ensam symbol för verksamheten och då är det viktigt med en konsekvent historia för att bilden inte ska bli suddig.

Sammanfattningsvis kan man likna företagsidentiteten – kulturen, värderingarna och varumärket – som tre vägvisare i verksamheten. Alla måste de peka åt samma håll för att de ska ge något stöd och fungerar de gemensamt och trovärdigt och ”håller vad de lovar”, fyller de sin funktion som vägvisare även när företagets grundare har lämnat spelplanen. Även under andra större förändringar eller kriser fungerar identiteten som en ram för företaget att röra sig inom utan att tappa fotfäste.

### **6.3 Förslag på vidare forskning**

Vi har i vår studie genomfört en kvalitativ studie av hur ett företag kan skapa förutsättningar för att bevara sin identitet när ursprungskällan till denna identitet inte längre finns. En intressant komplettering till denna studie skulle vara att studera ett företag där ursprungskällan gått ur tiden och hur olika delar av verksamheten påverkats på lång sikt.

Vi har i vår studie identifierat olika subkulturer inom vårt fallföretag. Värderingar tolkas olika utifrån personers bakgrund och bidrar till mångfald inom en viss ram. Det kan emellertid vara intressant att utvärdera till vilken grad subkulturer kan skilja sig åt utan att hota den övergripande kulturen.

En annan intressant infallsvinkel på en uppföljande studie skulle vara att jämföra olika multinationella företags sätt att arbeta med att kombinera företagets rådande kultur och värderingar med kulturen i det land företaget etableras. Vilka hörnstenar använder företagen sig av vid implementeringen av en kultur på en ny marknad och varierar dessa byggstenar mellan olika företag?

# KÄLLFÖRTECKNING

## Litteratur

- Alvesson, Mats, *Organisationskultur och ledning*, Liber Ekonomi, 2001
- Alvesson, Mats och Sköldbberg, Kaj, *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, 1994
- Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, 1998
- Bang, Henning *Organisationskultur*, Studentlitteratur, 1999
- Björk, Stellan, *Ikea: entreprenören, affärsidén, kulturen*, Svenska Förlaget, 1998
- Danielsson, Cathrin K, *Kulturkraft*, Konsultförlaget, Uppsala Publishing House, 2002
- Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig Metod*, Studentlitteratur, 1996
- Halvorsen, Knut, *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, 1992
- Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, 1991
- Ind, Nicholas, *Living the Brand*, 2nd Edition 2004, Kogan Page Limited
- Kapferer et al, *Att bygga och vårda starka varumärken*, DLF/Delfis tidskrift, 1995
- Kapferer, Jean-Noël, *Strategic Brand Management*, 2nd Edition, 1997, Kogan Page Limited
- Kronstam, Karin, *Det hållbara företaget*, IHM Publishing, 2002
- Melin, Frans, *Varumärkesstrategi*, Liber Ekonomi, 1999
- Melin, Frans och Urde, Mats, *Varumärket – en hotad tillgång*, Liber Ekonomi, 1991
- Nilsson, Örjan, *Företagets ömma tår, Om myter och heliga kor, förändringar och ledarskap*, Uppsala Publishing House, 2003

## **Artiklar**

Nelson, James, *Corporate Communications; Corporate Identity - Does recognition really deliver dollars*, New Zealand Management, 2004, s. 113-115

Sanchez, Paul, *Defining corporate culture*, Communication World, nov/dec 2004, ABI Inform Global

Topalian, Alan, *Experienced reality – the development of corporate identity in the digital era*, European Journal of Marketing, volym 37, nr 7, s. 1119-1132, Emerald, 2003

## **Elektroniska källor**

[www.ikea.se](http://www.ikea.se)

## **Muntliga källor**

Abrahamsson, Jon, Seminarium, Visionsdagen vid Lunds Universitet 2004

Becktor Thun, Måns, HR Coordination Manager. Ikea of Sweden, Intervju i Lund. (2005-05-04)

Carlzon, Thomas, VD Service and Information, Ikea AB, Intervju i Älmhult. (2005-05-03)

Gustafsson, Magnus, Senior Art Director, Ikea Communications. Telefonintervju (2005-05-24)

Elgemark, Peter, Personalchef Ikea Malmö. Telefonintervju. (2005-05-30)

Persson, Linda, Studentkoordinator, Ikea of Sweden

“Sven”, tidigare anställd på Ikea. Intervju (2005-04-27)