



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Överföring av företagsidentitet till en franchiseenhet

- En studie av IKEA

Av: Amanda F Bergman, Philippe J. Khodr & Jessica Larsson

Handledare:

Jan E Persson & Ulrika Westrup

C-uppsats

Vt 08/09

Sammanfattning

Uppsatsen inom Service Management vid Lunds Universitet, campus Helsingborg, behandlar den problematik som kan uppstå kring spridandet av ett företags identitet till dess franchiseenheter.

Franchising är ett bra sätt för företag som IKEA att kunna nå ut på marknader som annars vore svåra att etablera sig på. Men med det externa ägarskapet som franchising medför, kommer också svårigheter som grundar sig i agentrelationen. Då franchisetagaren har investerat en stor del eget kapital i verksamheten, tycks dennes lönsamhets- och kostnadsfokusering vara extremt kraftig.

Detta medför att kostnader som är tänkta till att bevara en viktig del av företagsidentiteten, nämligen företagskulturen, bortprioriteras hos franchisetagaren för att denne har svårt att se nyttan med investeringen. Fokus försvinner därmed från företagets annars så viktiga företagskultur, och riktas istället på prestation och försäljning.

Vi har funnit att ledarskapet, som också utgör en viktig del i företagsidentiteten, kan skilja sig åt i en franchiseenhet från det som är förenligt med företagets värderingar. Även symboler är en viktig beståndsdel i företagsidentiteten. De symboler som är *materiella* i form av exempelvis bilder, och *verbala* i form av till exempel slogans, är de faktorer som är mest standardiserade i företagsidentiteten. Symbolernas standardisering i kombination med att de är billiga att överföra till franchiseenheter gör att dessa faktorer är den del av företagets identitet som är lättast att sprida till franchiseenheter, och som även lyckas bäst.

Innehåll

1. Inledning.....	5
1.1 Problematisering.....	5
1.2 Syfte och frågeställning.....	6
1.3.1 Företagspresentation IKEA.....	7
1.3.2 Franchise som expansionsform.....	8
1.3.2.1 Franchiseavtal.....	8
1.4 Avgränsning.....	9
1.5 Disposition.....	9
2. Metod.....	11
2.1 Vår tanke.....	11
2.2 Semistrukturerad intervju.....	12
2.3 Intervjumetod.....	12
2.4 Dokumentstudie.....	14
2.4 Tidigare forskning.....	15
3. Teoretisk bakgrund.....	17
3.1 Företagsidentitet.....	17
3.1.1 Definition.....	17
3.1.2 Byggstenar.....	17
3.1.2.1 Företagskultur.....	18
3.1.2.2 Ledarskap.....	20
3.1.2.3 Symboler.....	22
3.1.2.4 Personal.....	22
3.1.3 Uppsatsens modell.....	23
3.3 Franchising.....	23
3.3.1 Så fungerar franchising.....	25
3.3.2 Fördelar med franchising.....	26
3.3.3 Nackdelar med franchising.....	27
3.4 Agentteori.....	28
3.4.1 Förutsättningar.....	29

3.4.2 Problem	29
4. Analys och slutsatser	31
4.1 Företagsidentiteten i en av IKEA:s franchiseenheter	31
4.1.1 Företagskulturen	32
4.1.2 Ledarskap	35
4.1.3 Symboler	36
4.1.3.1 Handlingssymboler	36
4.1.3.2 Verbala symboler	37
4.1.3.3 Materiella symboler	39
4.2 Slutsatser och svar på frågeställning	40
5. Avslutning	42
5.1 Diskussion	42
5.2 Summering	42
5.3 Reflektioner	43
6. Referenslista	44

1. Inledning

I denna inledande del kommer vi att ge en introduktion till de ämnen som vi senare i uppsatsen kommer att behandla ingående. Vi presenterar vårt syfte och vår frågeställning, samt förklarar varför vårt ämne är intressant att undersöka. Vidare presenteras fallföretaget som vi valt att använda i vår studie, där läsaren bland annat kommer att få förståelse för varför det företaget väljer att använda sig av franchising. Sist i inledningen presenterar vi uppsatsens avgränsningar och disposition.

1.1 Problematisering

Ett företags identitet kan ses som själen i företaget, varigenom alla uttryck speglas. Organisationens symboler, företagskulturen och ledarskapet är alla faktorer som utgör företagsidentiteten. Företagskulturen i företaget definierar värderingar och normer och är viktig då den fungerar som ryggmärg för hur beslut fattas i organisationen och gör därmed att anställda inte behöver överväga vartenda litet beslut i detalj. Även symboler som ett företag använder sig av, har en stark inverkan på företagskulturen. En stark företagskultur skapar en enhetlighet i företaget oavsett var i världen de olika enheterna befinner sig. Företagskulturen påverkas även av ledarskapet och vice versa. Denna horisontella påverkan har stor betydelse för franchiseföretagande då ägare och chefer för de olika franchiseenheterna ofta är personer med andra värderingar och mål än organisationen i helhet.

Franchising är en företagsform som allt fler företag idag använder sig av för snabb expansion på nya marknader. Idag finns över 450 franchisekedjor bara i Sverige, och antalet ökar ständigt med främst nyetablerade företag som väljer expansionsformen.¹

Franchising innebär att en franchisegivare med ett beprövat koncept säljer rättigheterna att driva nya enheter under samma varumärke till en franchisetagare. Avtalen mellan parterna är ofta omfattande och innefattar allt från utformning av enheten och marknadsföring till sättet att sälja och klädsel på personalen. Juridiskt sett innebär det även olika former av betalning från franchisetagaren för att få använda det kända varumärket och regler kring i vilka sammanhang detta får användas.

¹ Franchisegroup.se. Sökord: Om franchising. Läst 2009-05-26

Dessa faktorer bildar ett utformat koncept som är standardiserat för att bilden av företaget som helhet inte ska förändras på vägen ut till kunden genom franchiseenheten. Standardiseringen innefattar oftast den del av organisationen som kunden ser, men vad händer egentligen inuti franchiseenheten med identiteten när en extern ägare är inblandad? Ett företag med stark företagsidentitet som använder sig av franchising, torde vara angelägna att behålla identiteten även när externa ägare i franchiseenheter är inblandade. Men vi ser potentiella svårigheter med detta då den externa ägaren, som investerat mycket kapital, kanske har ett annat intresse i företaget och därmed inte prioriterar att vårda företagsidentiteten? Då identiteten är så pass viktig för många företag, ser vi ett stort behov av att undersöka hur en franchisetagare kan påverka hur företagsidentiteten sprids och bevaras.

1.2 Syfte och frågeställning

Med utgångspunkt i ovan presenterad problematik, är vårt syfte med denna uppsats att se *hur en utomstående ägare till en enhet kan påverka hur företagets identitet sprids och bibehålls.*

Företagsidentiteten är själen i företaget och är av essentiell karaktär, och vår frågeställning kommer således att vara: *"Hur går det när en extern ägare ska ansvara för ett företag med stark uppbyggd identitet, och hur tar sig företagsidentiteten uttryck i en franchiseenhet?"*

1.3 Fallföretaget

För att på bästa sätt kunna svara på vår frågeställning, har vi valt ett fallföretag som är känt för sin starka företagsidentitet. Företaget som vi ska undersöka, använder sig av både helägda enheter och franchiseenheter, runt om i världen. Företaget har idag 278 varuhus i 36 länder, varav cirka 30 varuhus ägs och drivs av franchisetagare². Det företag som vi valt att inrikta oss på är möbeljätten IKEA.

IKEA har en platt organisation med stark företagskultur som grundar sig i svenska värderingar om enkelhet och ärlighet. Grundaren till företaget, Ingvar Kamprad är vad många kallar en karismatisk ledare som fortfarande är aktiv inom företaget trots sin ålder på 84 år. I denna uppsats inom Service Management kommer vi att undersöka hur det går när en extern ägare ska ansvara för företagsidentiteten och hur företagsidentiteten tar sig uttryck i IKEA:s

² Ikea.se. Sökord: om IKEA. Läst 2009-05-07

franchisevaruhus i Aten, Grekland. Det kommer även att ges en inblick i varför den svenska möbeljätten ibland använder sig av franchising som expansionsform.

1.3.1 Företagspresentation IKEA

Som vi tidigare nämnt har vi valt att använda IKEA som empirisk grund i uppsatsen på grund av företagets starka och välkända identitet. Nedan följer en liten presentation om företaget, och dess *saga*³, hur det startade och om dess franchisedel då det är denna vi är mest intresserade av att titta på i uppsatsen. Vi presenterar även företagets nuvarande position på marknaden i Sverige och världen samt lite om visionerna för framtiden. Materialet till företagspresentationen är tagen från boken ”Historien om IKEA” av Bertil Torekull samt från företagets svenska hemsida www.ikea.se.

Ingvar Kamprad började redan som liten pojke att sälja pennor, tändstickor och livremmar till släktingar och grannar. Han lärde sig att köpa in stora kvantiteter och sälja med liten marginal men ändå tjäna en del pengar. Han grundade 1943, bara 17 år gammal postorderföretaget IKEA där namnet kommer från honom själv, Ingvar Kamprad, och hans hembygd, Elmtaryd Agunnaryd, en liten by utanför Älmhult i Småland, Sverige. Sortimentet växte med åren och IKEA började sälja möbler från lokala snickare. Postorderutskicken utvecklades till den idag världsomfattande IKEA katalogen. Så småningom öppnades en möbelutställning i Älmhult och kunderna kunde för första gången titta och känna på möblerna innan de köpte dem. Med framgången växte företaget och utvecklades till det IKEA vi besöker idag med platta paket och självservice. Grundidén är fortfarande att köpa in stora kvantiteter och sälja med liten marginal till många människor precis som när Kamprad sålde tändstickor som liten. Kamprad som numera är över 80 år gammal är fortfarande aktiv i företaget som senior advisor i styrelsen. Organisationen består av en rad olika företag med olika funktioner så som inköp, markandsföring, distribution mm. Organisationen beskrivs som platt med få skillnader mellan ledare och medarbetare.⁴ Ofta pratar man om företagets starka företagskultur och den så kallade ”IKEA andan”. Mycket av detta utgår från grundaren Ingvar Kamprad och hans värderingar, *kostnadsmedvetenhet, tillhörighet, respekt och enkelhet*⁵.

³ Alvesson & Berg, (1993) s. 20

⁴ Torekull, (2008)

⁵ Ikea.se. Sökord: värderingar. Läst 2009-05-10

Totalt finns det 278 IKEA varuhus i 36 länder/territorier. Av dessa varuhus ägs och drivs 30 stycken av franchisetagare utanför IKEA koncernen i 15 länder/territorier⁶. Med sitt heltäckande konceptsamarbete enligt standardiserade avtal och med kontinuerlig kontroll menar vi att IKEA:s franchiseverksamhet är av typen *Business Format Franchising*.⁷

1.3.2 Franchise som expansionsform

Det finns olika aspekter som motiverar organisationer till att använda sig av franchising som expansionsform. På IKEA använder man sig utav det då andra svårigheter finns att expandera, till exempel i Dominikanska Republiken där maffian är väldigt stor, eller i Saudi Arabien där det är förbjudet att äga mark om man inte kommer från landet.⁸

Det är även en väldigt lång men också dyr process för IKEA att själva starta upp på en ny marknad och i vissa fall väljs en marknad bort till förmån för en annan. Ett exempel är de stora satsningar som IKEA har gjort i Kina och i Ryssland, vilka har medfört att koncernen väljer bort andra länder att etablera sig i. Vid sådana tillfällen underlättar det för IKEA att låta en utomstående ägare köpa rättigheterna till varumärket och driva varuhuset i form av franchise på en bortvald marknad.⁹

Uppbyggnad av en franchiseenhet genom IKEA är dock en relativt långdragen process som kan ta upp till 7-8år från det att ansökningsenheten kommer in till dess att det står ett varuhus färdigt. Vidare får Inter IKEA in tusentals ansökande intressenter varje dag varav majoriteten av dessa sällas bort. Så det är både en väldigt tids- och arbetskrävande process.¹⁰

1.3.2.1 Franchiseavtal

Genom franchiseavtal försöker organisationer standardisera franchiseenheter så mycket som möjligt så att de för kunden ska se ut som *ett* företag. Avtalen är ofta väldigt detaljerade och mycket arbete och pengar ligger bakom dem, vilket gör att företagen ogärna delar med sig av

⁶ Ikea.se. Sökord: om IKEA. Läst 2009-05-11

⁷ Engström, (2005) s. 19

⁸ Intervju Kontoudios

⁹ Intervju Elgemark

¹⁰ Intervju Kontoudios

innehållet till utomstående. Således har våra försök att få ta del av IKEA:s franchiseavtal inte lyckats.

Inte ens Anna-Marie Kontoudios som arbetar på Inter IKEA och ger service till franchisevaruhusen har själv fått se avtalen som de har. Detta menar hon ställer till svårigheter då de inte vet vad som gäller. Kontoudios exemplifierar detta med något som hänt henne nyligen med en order av utgående produkter. Om ett franchisevaruhus räknar med att de ska sälja tusen stycken svarta stolar vars tillverkning ska upphöra, och de sedan endast säljer hundra stycken. Då är IKEA fast med niohundra stolar på sitt lager, om det hade varit ett vanligt IKEA varuhus hade dessa skickats ut ändå, men enligt franchiseavtalen får det inte göras.¹¹ Vi tror att mörkläggningen av franchiseavtalen inte bara skapar en svår arbetssituation för anställda som arbetar med och gentemot franchisevaruhus. Vi tror dessutom att det kan ha påverkan på andra faktorer såsom hur franchisetagarna väljer att prioritera spridningen av företagsidentiteten.

1.4 Avgränsning

De landskulturella skillnader som finns mellan länder där franchisevaruhus drivs, har vi valt att se på marginellt. Vi förstår att landskulturella skillnader kan ha betydelse för mänskliga beteenden i en franchiseenhet, vilka kan påverka företagsidentiteten. Men vår fokus ligger inte på dessa skillnader utan på franchise som företagsform i sin helhet och dess eventuella påverkan på företagsidentiteten. Vi sätter företagets identitet med innehållande ledarskap och företagskultur i fokus och gör ett antagande att denna bör vara densamma oberoende av landet.

1.5 Disposition

Härnäst kommer vi att presentera den metod vi valt att använda för insamlande av empiriskt material och vid sökning av litteratur. I denna del presenteras även information om våra intervjupersoner.

Därefter behandlas de teoretiska begrepp som vi använder oss av i uppsatsen. Vi börjar här med att introducera begreppet företagsidentitet, och förklarar det ingående tillsammans med dess byggstenar. Efter det presenterar vi bakgrundsinformation om franchise som

¹¹ Intervju Kontoudios

företagsform och lite kort om dess för- och nackdelar. Sist tar vi upp begreppet agentteori och hur detta används i vår uppsats.

I den analytiska delen kommer teorierna att återfinnas tillsammans med det empiriska materialet, i samma ordning som i teoriavsnittet. Där kommer det empiriska materialet att presenteras och sättas i relation till teorierna. Teorierna kommer att, på ett förklarande sätt, användas i kombination med empirin, för att vi ska kunna svara på vår frågeställning.

Efter analysen följer en diskussion kring slutsatsernas vidare betydelse samt en summering av uppsatsen. Vi kommer även att presentera våra reflektioner om vår insats och vad vi kunde ha gjort annorlunda under uppsatsskrivandets gång.

2. Metod

I denna del ger vi en beskrivning av hur vi har arbetat för att få fram det empiriska materialet, hur vi har gått tillväga för att hitta relevanta teorier samt hur dessa kommer att användas i analysen för att vi ska kunna svara på vår frågeställning.

2.1 Vår tanke

Litteraturen kring spridning av företagsidentitet till franchiseenheter, anser vi är tunn och vi vill därför lämna ett bidrag med hjälp av denna uppsats. Vi använder etablerade teorier kring franchising och företagsidentitet med dess byggstenar; företagskultur, ledarskap och symboler. Dessa teorier appliceras sedan på vår fallstudie, där vi förklarar och analyserar fallföretagets situation utifrån teorierna.

För att kunna svara på hur det går när en extern ägare ska ansvara för ett företag med stark uppbyggd identitet, och hur företagsidentiteten tar sig uttryck i en franchiseenhet, har vi valt att kontakta ett företag som har både självägda enheter och franchiseenheter. Det företag vi valde att inrikta oss på blev IKEA, då vi ansåg att företagets starka företagsidentitet och grundfilosofi var intressant för att få svar på vår frågeställning.

Vi bestämde oss för att vår primära metod, skulle bestå av två semistrukturerade intervjuer med personer som har anknytning till IKEA:s franchiseenheter. Den första intervjun hölls med en person som tidigare arbetat på ett av IKEA:s franchisevaruhus. Anledningen till att vi valde denna person var för att hon under två års tid, arbetade på en franchiseenhet och således torde ha god insikt i hur företagets identitet tog sig uttryck. Den andra intervjun genomfördes med en person som är sortimentsansvarig och arbetar i nära samarbete med IKEA:s franchisevaruhus, då hon ofta besöker de olika franchiseenheterna. Denna person valde vi då vi värderade hennes kontakt med franchisevaruhuset högt, och eftersom vi ansåg att hennes uppfattningar om deras identitet var av värde för att kunna svara på vår frågeställning.

Utöver vår primära metod med de semistrukturerade intervjuerna, har vi även använt oss av en sekundär metod som innefattar dokumentstudier. Dokumenten som vi studerat, är dels internt dokument från IKEA som vi fått ta del av genom en av oss författare som är anställd på IKEA. Även internethemsidor och en bok om IKEA förekommer i vår dokumentstudie.

2.2 Semistrukturerad intervj

Den semistrukturerade intervjun passar vårt arbete då den har tydligt angivna teman med frågor som vi vill ha svar på samtidigt som den lämnar utrymme för uppföljning av svaren. Vi kan genom denna metod få ut mer kunskap kring ämnena som bygger upp företagsidentiteten; företagskultur, ledarskap och symboler, jämfört med standardiserade frågor som inte lämnar utrymme för en fråga-svardialog.¹²

Då vår kunskap kring hur de teoretiska begrepp som vi valt används i praktiken var liten vid utformningen av intervjuguiden, valde vi den semistrukturerade intervjun så att vi kunde få ut mer kunskap genom motfrågor. Vi hade tydligt definierade områden att fråga kring och klara frågor vilket gör att den som vi intervjuar har begränsade möjligheter att lyfta upp sitt perspektiv. Detta var vi medvetna om vid metodvalet och därför avslutade vi våra intervjuer med frågan om de ville lägga till något eller om de tyckte att vi glömt fråga om någonting.

2.3 Intervjumetod

Den första person som vi valde att intervjua är Anna-Marie Kontoudios. Anledningen till att vi valt att intervjua Kontoudios var för att hon tidigare arbetat på en av IKEA:s franchiseenheter i Grekland under två år. Vi ansåg det vara intressant att få hennes perspektiv på det som utgör företagsidentiteten, eftersom hon levde i den verkligheten under en längre tid. Vi fann det även intressant då hon förutom på en franchiseenhet, även arbetat på ett helägt IKEA-varuhus i Frankrike, och numera arbetar på IKEA:s kontor i Helsingborg, och därför kan se skillnader som andra inte kan.

Vid formulering av intervjufrågorna använde vi oss utav Kvales sju steg för kvalitativ forskningsintervju¹³. Första steget innefattade tematisering, vilket innebär syftet med intervjun. Detta fastställdes till att: *Få en anställds syn på företagsidentiteten i ett franchiseägt IKEA-varuhus.*

Efter detta radade vi upp olika teman som vi ville fråga om och gå in djupare på och formulerade frågor utifrån dessa, vilket var steg två. För att hålla undersökningens reliabilitet i åtanke bearbetades formuleringen av frågorna noggrant så att de inte var av ledande art. Första delen av intervjun valde vi att ha relativt öppen genom att ställa frågor kring

¹² Kvale, (1997)

¹³ Ibid. s. 85

respondenten och hennes tidigare och nuvarande arbetsuppgifter och erfarenheter. Efter detta valde vi att gå in djupare på hennes erfarenheter och kommentarer kring att arbeta på ett franchisevaruhus i Grekland.

Avslutningsvis valde vi att ställa lite djupare frågor kring franchise i stort för att få höra hennes åsikter om ämnet, samt frågade om hon hade något mer att tillägga. Detta i enlighet med vad Kvale skriver om intervjupersoners orientering efter intervjun.¹⁴ Intervjun med Kontoudios varade i cirka 60 minuter.

Kontoudios har även fungerat som nod i fältet då vi genom henne kommit i kontakt med vår andra intervjuperson som verkar inom samma fält, Agneta Elgemark. Elgemark arbetar för Inter IKEA Systems som Commercial manager vilket innebär att hennes uppgifter är att vara ute på franchiseenheternas marknader och se till konkurrenssituationen samt ge service till franchisevaruhusen gällande framförallt produkter. Dessutom fungerar hon som ett språkrör och det är hon och hennes kollegor som externa franchisetagarna kontaktar vid specifika frågor. Vi tyckte att det vore av värde för uppsatsen att vi intervjuade Elgemark eftersom hon har mycket kontakt med franchisetagarna och därmed förstår sig på hur det fungerar, deras arbetssätt och eventuella problem som kan uppstå. Framförallt var vi intresserade av Elgemarks uppfattning om franchiseenheternas identitet.

Vid formuleringen av intervjufrågorna gick vi tillväga på samma sätt som vid tidigare intervju men med en tematisering där vi ville *få en uppfattning av hur en person som arbetar med olika franchisevaruhus ser på företagsidentiteten*.

Vi ansåg att det var av vikt att alla tre gruppmedlemmarna deltog i intervjun och förde anteckningar samtidigt som den bandades. Detta för att senare underlätta arbetet med att kritiskt analysera vår insats samt respondentens svar, och på så vis försöka maximera objektiviteten. Intervjun avslutades med frågan om intervjupersonen hade något att tillägga. Intervjun med Elgemark varade i cirka 40 minuter.

Anledningen till att vi valt denna metod för empirisk insamling är att det är ett effektivt sätt att få svar på våra frågor samtidigt som det lämnar plats för diskussion och nya infallsvinklar. Det är också ett personligt möte och intervjupersonen motiveras ofta till att prata mer om man sitter ner tillsammans gentemot att till exempel ha en telefonintervju eller en öppen enkät.

¹⁴Kvale, (1997) s. 120

Vidare har man också större möjligheter att ställa följdfrågor till intressant information som kan nämnas. Dock finns även baksidor med intervjuer, såsom intervjupersonens subjektivitet vilket är något som bör hållas i baktanke. Ofta vill respondenten måla upp en så positiv bild av företaget som möjligt, därför förehåller vi oss till viss del kritiska till respondentens svar. En annan svårighet med just semistrukturerad intervjumetod är formuleringen av frågorna, då det är väldigt viktigt att frågorna som ställs är öppna och inte av ledande art, vilket är svårt då vissa följdfrågor formuleras på plats.¹⁵

2.4 Dokumentstudie

Vi har i vår uppsats valt att använda befintliga dokument som en metod för att svara på vår frågeställning. Befintliga dokument kan bestå av statistik och register, litteratur och dagböcker men kan även vara av det mer kortlivade slaget i form av internetinformation eller ljudupptagningar.¹⁶

Ett av de dokument vi valt att använda är hemsidan till fallföretaget IKEA; www.ikea.se. Hemsidan är tillgänglig för alla och finns på alla språk där företaget har varuhus. Den består av information om varorna som företaget säljer, kampanjer som pågår, vägbeskrivningar till de olika varuhusen och information om företaget. Det är den sistnämnda informationen som vi valt att fokusera på, då den koncentreras på företagets grundande och de faktorer som påverkat skapandet av det IKEA som vi upplever idag. Mycket handlar om värderingar och kultur och detta passar väl in på det ämne vi valt att studera. Informationen är så kallad sekundärinformation¹⁷, som är subjektiv då den är författad av företaget och förmedlas till kunderna som en del i marknadsföringen. Vi har försökt hålla oss objektiva till informationen och använt den för att jämföra med den information som vi har fått från våra intervjupersoner.

Vi har även studerat ett internt dokument som finns tillgängligt för IKEA:s anställda och som heter; *"IKEA values- an essence of the IKEA concept"*. Dokumentet har vi fått ta del av genom en av oss författare som är anställd på IKEA. Även detta dokument innefattar så kallad sekundärinformation¹⁸, då vi ser det som en del i den interna marknadsföringen. I dokumentet

¹⁵ Kvale. (1997)

¹⁶ Patel, (2003)

¹⁷ Ibid. s. 64

¹⁸ Ibid. s. 64

behandlas IKEA:s vision, historia och värderingar ingående. Vi har även här arbetat med att förhålla oss objektivt till informationen.

Utöver det har vi även valt att använda information från boken ”Historien om IKEA” av Bertil Torekull. Boken handlar om företagets uppbyggnad från en liten postorderfirma i södra Sverige till det internationellt kända möbelföretag det är idag. Boken är baserad på intervjuer med företagets grundare Ingvar Kamprad och han har även varit med när boken skrevs. Detta gör boken till delvis en primärkälla¹⁹ då det bygger på information från grundaren själv. Denna aspekt är även viktig då det gäller objektiviteten eftersom vi antar att grundaren till företaget vill sprida en positiv bild till läsarna. Precis som i de andra studerade dokumenten har vi även här försökt vara så objektiva som möjligt för att kunna svara på vår frågeställning.

2.4 Tidigare forskning

Att titta närmare på böcker och artiklar kring franchise kändes nödvändigt för att få en bakgrundsinformation om vad franchising mer specifikt är och vad det innebär. Detta för att få reda på hur det generellt brukar fungera så att en skildring kan göras om företaget vi haft kontakt med arbetar på ett annat sätt. Att också titta närmare på området företagsidentitet kändes väsentligt för att kunna förklara begreppet samt koppla till hur en stark företagsidentitet bibehålls och sedan se vad franchiseägarskap kan ha för påverkan på företagets identitet och spridandet av denna.

Vi har lagt upp vår arbetsprocess på det sätt att vi tittat på tidigare forskning inom området genom sökning av artiklar på ELiN och Google Scholar, detta för att hålla oss uppdaterade på nyligen gjord forskning inom området, samt se vart vårt arbete kan ha ett inlägg i vidare forskning. Resultatet av artikelsökandet var tunt, det finns inte mycket tidigare forskning som gjorts inom vårt område, så vi valde istället att titta på artiklar kring teman som vår frågeställning berör vilka är franchising och företagsidentitet.

Gällande hur vi kommer fånga upp empiriskt- och teoretiskt material så har vi lagt upp det genom att vi först gjort en insamling av teoriskt material som behandlar företagsidentitet och franchising. Detta för att kunna ha en kraftigare kunskapstyngd bakom våra frågor, så vi vet

¹⁹ Patel, (2003) s. 64

vad vi ska fråga efter. När empiriskt material samlats in, har vi byggt vår analys på svar från intervjuer för att visa hur företagsidentiteten i en franchiseenhet tar sig uttryck och därmed hur väl företagets identitet förvaltas av en extern ägare.

Vår förhoppning är att slutsatserna som vi drar ska kunna användas av de flesta företag som arbetar med franchising, så de kan arbeta pro-aktivt med de konsekvenser som kan uppstå vid denna företagsform. Vidare och kanske än viktigare, ser vi gärna att detta kan bli ett nytt belyst ämne och därmed kan bidra till framtida forskning.

3. Teoretisk bakgrund

I denna del kommer vi att redogöra för teorier och begrepp kring ämnena företagsidentitet, franchising och agentrelation. Då företagsidentitet är ett komplext begrepp, som består av många "byggstenar", kommer vi att behandla de enligt oss mest relevanta byggstenarna. De teorier som vi i detta avsnitt behandlar, kommer sedan att användas i analysen tillsammans med det empiriska materialet för att vi ska kunna svara på vår frågeställning.

3.1 Företagsidentitet

I dagens samhälle är produktutbudet hos många företag snarlika varandra. I och med detta får kunden allt svårare att särskilja ett företags produkt från en annan, och fokus flyttas därmed från själva produkten till det bakomliggande företaget. För företaget gäller det då att särskilja sig från mängden, genom att ställa sig frågan; "Vilka är vi?" Genom att definiera sig själva, skapar de sig en identitet.²⁰

3.1.1 Definition

Företagsidentitet är, liksom begreppet företagskultur, något svårpåtagligt som många författare har svårt att definiera. Men översiktligt kan man säga att identitetsbegreppet är ett insidesperspektiv på hur organisationen uppfattar sig själv²¹. Lars Hinn och Göran Rosling lyckas i sin bok "*Företagsidentitet – från corporate identity till praktisk företagsprofilering*" att definiera begreppet på ett sådant sätt som vi författare förlikar oss med när vi pratar om företagsidentitet: "*summan av de egenskaper någon väljer att visa upp för att maximera sin existens.*"

3.1.2 Byggstenar

Hinn och Rosling menar att allt som ett företag gör eller kommunicerar, bidrar till dess identitet. Men de talar emellertid om några byggstenar som är speciellt betydande för

²⁰ Almqvist & Fritz, (1995) s. 269

²¹ Alvesson & Berg, (1993) s. 54-55

företagsidentiteten, framförallt *företagskultur* och *ledarskap*, men även *symboler*, *produkter*, *affärsidé*, och *personal*.²² Då vår fokus ligger på företagsidentitetens överföring till franchiseenheter, kommer vi inte ingående i uppsatsen att behandla produkter och affärsidé. Detta eftersom franchisetagarna inte har någon möjlighet att påverka dessa faktorer²³.

3.1.2.1 Företagskultur

Företagskultur, eller organisationskultur som det även kallas, är ett omdiskuterat och analyserat begrepp som används flitigt hos många företag och organisationer. Kulturella fenomen inom organisationer har studerats sedan lång tid tillbaka. Men den första faktiska studien av företagskulturer utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv, kom först i början på 1950-talet. Det var då som den kanadensiska psykoanalytikern Elliot Jaques, genom sina studier konstaterade att basen för kultur inom företag var inlärd vanor och traditioner. Jaques fick flera anhängare och efterföljare vid framförallt Tavistockinstitutet i London, som studerade verklighetsuppfattningar och följaktligen beteende i organisationer. Det som kännetecknade den så kallade "Tavistocktraditionen" var den stora betydelse som ålades gruppen som helhet och de kollektiva processer som man ansåg styrde gruppens verklighetsuppfattningar och således beteenden.²⁴

Under lång tid förlorade företagskulturbegreppet sin glans och glömdes bort av många, men 1969 uppmärksammade professorn Leonard Nadler kultursynsättets värde genom att beskriva alla organisationer som så kallade "mikro-kulturer". Kort därefter använde sig den brittiska journalisten Barry A Turner utav en annan mer utvecklad definition av företagskulturbegreppet och hävdade att det är synsätt som en grupp människor delar och att deras beteende skiljer sig från det övriga samhället.²⁵

Nästan vid samma tidpunkt publicerade Burton R Clark sin artikel "The organizational saga in higher education" som Alvesson och Berg anser vara det egentliga startskottet för

²² Hinn & Rossling, (1994) s. 14

²³ Engström, (2005) s.21

²⁴ Alvesson & Berg, (1993) s. 18

²⁵ Ibid. s. 18-20

organisationskulturforskningen.²⁶ I artikeln myntade Clark begreppet ”organisationens saga”, vilket avsåg den kollektiva förståelsen för händelser och prestationer som delas av en grupp.

“An organizational saga is a collective understanding of a unique accomplishment based on historical exploits of a formal organization, offering strong normative bonds within and outside the organization. Believers give loyalty to the organization and take pride and identity from it. A saga begins as strong purpose, introduced by a man (or small group) with a mission, and is fulfilled as it is embodied in organizational practices and the values of dominant organizational cadres, usually taking decades to develop...”²⁷

Clark är i och med sin definition av ”organisationens saga” i närheten av det som vi i vår uppsats benämner företagskultur. Men den man som först förde fram begreppet företagskultur som det idag används²⁸ och vars definition vi kommer att använda oss av i denna uppsats, är den brittiska organisationsprofessorn Andrew Pettigrew.

Pettigrew definierar i sin artikel från 1979 företagskultur som: *“the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for a given group at a given time.”*²⁹

Företagskultur kan sägas ha olika byggstenar som håller upp hela fenomenet. Dessa byggstenar grundas i *värderingar, normer, grundläggande antaganden* samt *verklighetsuppfattning*.³⁰

Att ha gemensamma *värderingar* inom en organisation innebär att prioritera och föredra vissa lägen framför andra. Företagskultur befinner sig i synnerhet på en kollektiv nivå där en grupp människor innehar samma värderingar. Där tar sig gemensamma värderingar uttryck genom exempelvis språkbruk och specifika handlingsmönster.³¹

Normer finns bland organisationens medlemmar, och kan beskrivas som oskrivna lagar. Normer handlar om att människor som är tillsammans under en längre tid, exempelvis genom arbetet, skapar och utvecklar förväntningar på hur man uppträder mot andra.

²⁶ Ibid. s. 20

²⁷ Clark, (1972) s. 178

²⁸ Alvesson & Berg, (1993) s. 20-21

²⁹ Pettigrew, (1979) s. 574

³⁰ Bang, (1999) s. 50

³¹ Ibid. s. 50-51

Dessa normer växer fram under arbetets gång och ses slutligen som uttalade regler för hur man betar sig inom gruppen.³²

Grundläggande antaganden inom en organisation avser inlärd svar på hur organisationsmedlemmarna hanterar externa problem i form av hur arbetet ska utföras, och dessutom interna problem i form av hur medlemmarna ska förhålla sig till varandra.³³

En *verklighetsuppfattning* avser organisationsmedlemmarnas uppfattning om vad som händer runt omkring verksamheten. Verklighetsuppfattningar används för att skapa mening i det som upplevs och fungerar som ett slags filter varigenom medlemmarna ser verkligheten.³⁴

Ofta ligger fokus endast på en av dessa kulturbeståndsdelar i en organisation. Men det är när organisationskulturen genomsyras av gemensamma *värderingar, normer, grundläggande antaganden* och *verklighetsuppfattning* som företagskulturen oftast ses som stark.³⁵

3.1.2.2 Ledarskap

Begreppet ledarskap är starkt bundet till olika samhällsgruppers associationer³⁶. För att minimera risken för missförstånd använder vi följande definition av begreppet *ledarskap*:

”/.../ att utöva inflytande över viktiga mål och strategier, över de anställdas hängivenhet och efterlevnad av de påbud som skall uppnå målen, inflytande över grupsammanhållning och identifikation med och inflytande över organisationskulturen.”³⁷

Ledarskap avser inte bara en ledare som agerar och en grupp underordnade som reagerar på ett och samma sätt. Det är en komplex social process där tolkningar av vad som sägs och görs

³² Ibid. s. 54-55

³³ Bang, (1999) s. 56-59

³⁴ Ibid. s. 59-61

³⁵ Ibid. s. 50-62

³⁶ Alvesson, (2001) s. 147

³⁷ Yukl i Alvesson, (2001) s.145

samt innebörden av detsamma är avgörande. Ledarskapet i en organisation är starkt förknippat med företagskulturen.³⁸

För att förstå denna komplexitet krävs förståelse för samhället, branschen och organisationen då förhållandet mellan ledare och underordnad skiljer sig inom dessa ramar. För de olika grupperna har ledarskap olika betydelse och värderas således olika. Skillnader finns som antytts ovan också i olika länders uppfattning om ledarskap. I allmänhet är det nordamerikanska samhället förtjusta i individualistiska ledare med maskulina karaktärer även om detta tonats ner lite då det europeiska sättet, med lagarbete, nätverk och kunskap blivit allt viktigare i dagens organisationer.³⁹

De flesta studier kring ledarskap har en kraftigt positivistisk övervikt där frågeformulär och laboratorieundersökningar fått en stor roll. Detta gör att den organisationskulturella kontexten blivit försummad då de flesta studier också fokuserar på hur en person som identifieras som ledare uppför sig och samarbetar med och leder en grupp. Detta är ofta små grupper av människor, medan organisationskultur är något större och innefattar hela organisationen med historiskt förankrade mönster och handlingsätt.⁴⁰

I den litteratur som finns, ligger fokus på de höga cheferna som har inflytande över stora delar av organisationen och dess kultur. Grundare för olika företag har fått den största uppmärksamheten då det anses att dessa personer har satt grunden för organisationskulturens och företagets värderingar och normer och som den person som utövar ett mer eller mindre långtgående inflytande på kulturen.⁴¹

Skillnad görs mellan chefer och ledare. Distinktionen innebär att chefer är valda ledare med vissa rättigheter och skyldigheter medan en person utan chefsbefattning kan vara en informell ledare. Det har stor betydelse att den högsta ledaren följer samma regler och normer som alla andra och som på så vis inte motsätter sig företagets värderingar som de anställda arbetar utifrån. Dessa personer kanske inte har en chefsposition i företaget men är informella ledare

³⁸ Alvesson, (2001) s. 146

³⁹ Alvesson, (2001) s. 147

⁴⁰ Ibid. s.149

⁴¹ Ibid. s. 150

där ställningen i företaget bygger på det stöd och den legitimitet personerna får från sina anställda.⁴²

3.1.2.3 Symboler

Symboler förekommer hos de allra flesta företag och även om dess betydelse kan variera, är de flesta forskare inom ämnet eniga om att symboler har vissa karaktäristiska egenskaper.

1. Framförallt framhålls symbolers förmåga att *sammanföra olika beståndsdelar* till en helhet, det vill säga att se symbolerna som ”*instrument för att skapa ordning och klarhet ur kaos*”⁴³.
2. En annan egenskap som många forskare ser, är symbolens *representativa roll*. Det vill säga att symbolen alltid representerar något annat eller något större än sig själv.
3. Symboler ses också som ett verktyg för att föra samman det konkreta och det som människor upplever, med det abstrakta och mentala.
4. Det är den betydelse som en person eller en grupp tilldelar symbolen, som är väsentlig. Det vill säga för att ett objekt, en handling eller en situation ska vara en symbol, krävs att en eller flera personer ser det om en symbol.⁴⁴

Symboler kan vara av varierande karaktär. Man brukar tala om *handlingssymboler*, *verbala symboler* och *materiella symboler*. Handlingssymboler kommer från möten och ageranden som förmedlar något utöver det påtagbara. Verbala symboler utgörs av exempelvis historier, särskilda uttryck eller slogans. Materiella symboler kan vara klädsel, inredning och annat fysiskt.⁴⁵ Alla symboler oavsett karaktär, har emellertid stor betydelse för identiteten.⁴⁶

3.1.2.4 Personal

Personalen har en stor betydelse för ett företags identitet. Den mening som människorna i organisationen lägger i företagets handlingar och företeelser, är direkt avgörande för hur

⁴² Ibid. s. 156-157

⁴³ Alvesson & Berg, (1993) s. 45

⁴⁴ Ibid. s. 45-46

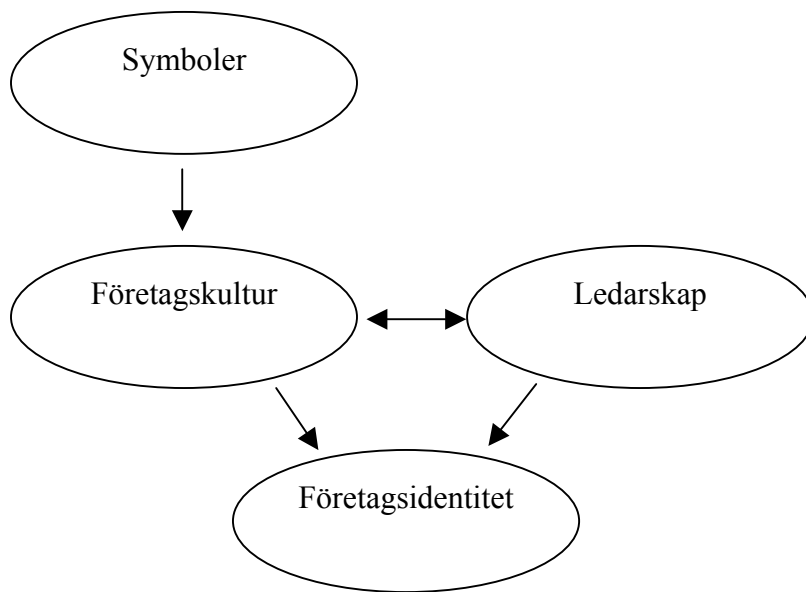
⁴⁵ Ibid. s. 46

⁴⁶ Hinn & Rossling, (1994) s. 14

företagsidentiteten tar sig uttryck. Alvesson och Berg menar att personalens sätt att ge händelser och agerande en mening, påverkar starkt deras sätt att vara.⁴⁷

3.1.3 Uppsatsens modell

Med stöd av teorierna kring företagsidentitet har vi konstruerat en modell som vi kommer att använda oss av i analysen. Modellen kommer i analysen att fungera som en förklaring till vår fallstudie på IKEA, och modellens alla delar kommer att analyseras.



Figur 3.2

Vi menar att symboler av alla slag; handlingssymboler, verbala symboler och materiella symboler, som finns i organisationen, påverkar företagskulturen. Företagskulturen har i sin tur en påverkan på ledarskapet, och vice versa. Tillsammans utgör företagskulturen och ledarskapet grunden för företagsidentiteten. Modellen kommer i analysen att kombineras med följande teorier kring franchising och agentrelation, för applikation på fallföretaget IKEA.

3.3 Franchising

“Franchising - a method of business expansion characterized by a trademark license, payment of fees, and significant assistance and/or control.”⁴⁸

⁴⁷ Alvesson & Berg, (1993) s. 67-68

Ordet franchising härstammar från latinets *franco* som betyder rättighet, privilegium.⁴⁹ Företagsformen blev känd i USA under 1960-talet genom McDonald's, 7-Eleven och flera andra amerikanska företag. Det var under efterkrigstiden som franchising spreds över världen som *the American Dream*- att med lite pengar och mycket arbete kunna skapa sin egen framtid.⁵⁰

Det finns tre former av franchising som beskrivs nedan, dessa kan även ses som utvecklingsnivåer av företagsformen. *Product Distribution Franchising*; denna form innebär att samarbetet är koncentrerat till samarbete gällande varorna och distributionsapparaten eftersom denna är svår för nya företag att bygga upp. Varorna var från början mestadels bilar, öl, läsk och bensin.⁵¹ *Trade Name Franchising*; här erhåller franchisetagaren rätten att marknadsföra sin verksamhet under ett visst varumärke där franchisegivaren är mindre intresserad av innehållet och driften. Denna form är vanlig inom hotellkedjor så som Ramada och Holiday Inn.⁵²

Business Format Franchising; innebär ett heltäckande konceptsamarbete enligt ett avtal och det omfattar alla delar av verksamheten. Här ingår utbildning, driftmanualer och stödverksamheter likväl som kontroller och uppföljning under hela avtalstiden.⁵³ Det är denna modell som är mest känd och utvecklades på 1950-talet av tidigare nämnda McDonald's, 7-Eleven med flera. Modellen är och har varit grund för de franchisesystem som utvecklats senare och innebär nu inte bara ett sätt att distribuera varor och tjänster utan ses som en metod att driva företag. Det är denna form av franchising som vi avser när vi i uppsatsen refererar till företagsformen.

Nedan följer en lista med punkter som bör uppfyllas för lyckad *Business Format Franchising*.

1. Samarbete på basis av ett gemensamt affärskoncept
2. Konceptet ägs och kontrolleras av franchisegivaren

⁴⁸ Franchise.org sökord: "franchising". Läst 2008-04-23

⁴⁹ Engström, (2005) s.19

⁵⁰ Ibid. s.19

⁵¹ Engström, (2005) s. 19

⁵² Ibid. s. 19

⁵³ Ibid. s. 19

3. Ägarmässigt självständiga parter
4. Angivna rättigheter och skyldigheter
5. Avser såväl varor/tjänster som immateriella tillgångar
6. Innebär överföring av know-how
7. Riktat sig till slutförbrukare
8. Standardiserat produkt/tjänsteutbud
9. Gemensam identitet utåt
10. Fortlöpande stödverksamhet under avtalstiden
11. Franchisetagaren gör en egen kapitalinvestering
12. Franchisegivaren tar på ett eller annat sätt betalt
13. Regleras med kontrakt⁵⁴

3.3.1 Så fungerar franchising

Franchising bygger på en rad principer som tillsammans bildar en bärande helhet. Den första principen är en affärsidé som ligger till grund för hela franchisingssystemet, vilken måste fylla ett reellt behov på marknaden. Affärsidén måste innebära att konkurrenter har svårt att göra det lika bra och därmed att företaget har god chans till konkurrensfördelar.⁵⁵ I franchisegivarens ansvar ligger att systemet som franchisetagaren tar del av, ska vara praktiskt fungerande. Det vill säga att systemet ska vara beprövat avseende säljförmåga, effektivitet och lönsamhet. Organisationskonsulten Hans G Tonndorf menar i boken ”Framgång genom franchising” att franchisetagaren under inga omständigheter får utsättas för testverksamhet när denne antar sin roll.⁵⁶

Då franchisingssystem innebär att alla dess enheter ska uppvisa ett enat ansikte utåt krävs att alla franchisetagare arbetar på samma sätt. För att uppfylla kraven om ett enat ansikte utåt samt att verksamheten bedrivs i enlighet med affärsidén, krävs detaljerad information från franchisegivaren. Riktlinjer och instruktioner till franchisetagaren om marknadsföring, administration och så vidare, brukar sammanfattas i en handbok eller manual. I manualen finns ofta även butikskonceptet beskrivet. Ett ändamålsenligt butikskoncept är viktigt för

⁵⁴ Engström, (2005) s.21

⁵⁵ Tonndorf, (1987) s.11 & 26

⁵⁶ Ibid. s. 11

kundens uppfattning av franchisekedjan. Butikskonceptet innehåller riktlinjer om hur franchiseenheten ska vara utformad samt vilka produkter som ska finnas och var.⁵⁷

Som franchisetagare blir man ofta upplärd i sitt arbete och får en så kallad ”flygande start” som innebär att man kommer in i verksamheten på rätt sätt från början med starthjälp från kvalificerad personal. Detta för att försöka minimera risken att franchisetagaren lägger grunden för ett beteende som strider mot företagets filosofi. Ofta fortsätter huvudorganisationen att stödja franchiseenheterna under hela deras affärsutövning med marknadsföring, information, rådgivning samt vidareutbildning.⁵⁸

Franchisetagare är skyldiga att hålla sin verksamhet öppen för franchisegivare, som löpande genomför kontroller av verksamheten. Dessa kontroller har flera syften, bland annat att skydda rättigheterna som franchisegivaren upplåtit, såsom namn, varumärke och affärsidé. Kontrollen syftar även till att se om franchisetagaren lever upp till de krav som ställs avseende prestation och kvalitet samt att se så att anläggningen är välskött och i gott skick.⁵⁹

3.3.2 Fördelar med franchising

I sin begynnelse utlovades en rad fördelar med franchising för samhället, franchisegivaren och franchisetagaren, dessa presenteras kort nedan utifrån en artikel av Hunt.⁶⁰

Fördelarna för samhället skulle vara att franchising minskade den ekonomiska koncentrationen och att kvinnor och minoriteter kunde driva egna företag. Det var även ett välkomnat alternativ till de stora organisationernas vertikala integration som många ansåg tog över marknaden. Med franchising kunde engagerade entreprenörer driva företag med stöd av ett känt namn vilket skulle resultera i mindre konkurser än om företaget var helt eget.⁶¹

Fördelarna för franchisetagaren skulle vara att de får använda sig av ett välkänt företagsnamn samtidigt som franchisegivaren skulle erbjuda hjälp innan öppnandet av enheten. Det gäller saker som lokalisering, utbildning och manualer för hur företaget ska bedrivas. Efter

⁵⁷ Ibid. s. 12

⁵⁸ Tonndorf, (1987) s. 13-14

⁵⁹ Ibid. s. 14

⁶⁰ Hunt, (2003) s. 132

⁶¹ Ibid. s. 132

öppnandet kan franchisetagaren även få hjälp med exempelvis marknadsföring och kontakt med leverantörer. För franchisegivaren ligger fördelarna i att kunna växa till en stor organisation snabbt med små ekonomiska medel då franchisetagaren oftast finansierar sin egen enhet.⁶²

3.3.3 Nackdelar med franchising

Allt lät som guld och gröna skogar men det uppstod problem även med franchise. För samhällets del blev inte franchise en väg att bota allt ont i företagsvärlden, detta betyder inte att det inte är en viktig företagsform idag utan snarare att bubblan sprack och euforin kring fenomenet försvann.⁶³

Det visade sig att det var de stora företagen som växte mest genom franchise och på så vis ökade sitt övertag på marknaden. Förhoppningarna och löftena kring franchise hade ju varit tvärtom. Det blev även så att många franchiseägda enheter gick i konkurs och man ifrågasatte om det verkligen var så att dessa enheter hade lättare att överleva på marknaden än de enskilda firmorna. Många resonerar fortfarande att så är fallet men få statistiska data finns som backar upp detta resonemang. Inte heller blev det så att det var kvinnor och minoritetsgrupper som stod för den största andelen franchiseenheter även om välkända franchiseföretag så som McDonald's jobbade hårt för detta.⁶⁴

Problem uppstod för franchisetagare i form av att det välkända namn som utlovats vid kontraktsskrivandet i inte alltid hade så stor kraft hos konsumenterna. Många franchisetagare insåg också snart att de jobbade betydligt mer övertid men ändå tjänade mindre på sitt företag än vad de skulle ha kunnat göra om dem haft ett traditionellt arbete. I vissa fall har det även framkommit att franchisegivare tjänar mycket på att köpa varor från sina leverantörer för att sedan sälja till ett överpris till franchisetagarna. Ett annat stort problem ligger i att kontrakt med franchisetagare inte förlängs även om kriterierna uppfylls, de kan avslutas på vad många anser vara oskäligen grunder.⁶⁵

⁶² Ibid. s. 132

⁶³ Hunt, (2003) s. 132

⁶⁴ Ibid. s. 133-134

⁶⁵ Ibid. s. 133-134

Problemen för franchisegivarna yttrar sig i former av konkurser för många enheter även om vissa organisationer faktiskt har nått framgång och vuxit sig stora med hjälp av franchising. De största problemen ses ändå som brist på enhetlighet och brist på kontroll och kan vara en avgörande faktor för företag som funderar på att använda sig av franchising.⁶⁶ Bennett beskriver i citatet nedan att det kan vara svårt att motivera franchisegivare att ständigt investera i konceptet.

”Better management control is another reason we have company owned stores... Policies, graphics, advertising, merchandising, quality control, remodelling, repairs-how do you convince a franchise dealer that even if a store is only ten year old, he must invest more of his own money for remodelling?”⁶⁷

Ett annat problem som Hunt tar upp är de många stämningar som kommer in mot franchisegivare i USA från ägarna av de olika enheterna. Stämningarna grundas i bland annat vilseledande information om lönsamhet, oskäligen uppsägningar av franchiseenheter och olagliga försök att tvinga franchisetagarna att köpa varor från franchisegivaren. Detta problem är växande och lagar har införts för att kunna ha hårdare kontroll på franchisegivarna.⁶⁸

Även om det finns många växande problem med franchising så menar Hunt att företagsformen kommer att finnas kvar. Han tror att de många lagar som stiftas kring franchise gör att de små företagen drar sig ur på grund av höga kostnader medan koncentrationen av de stora företagen ökar med franchising.⁶⁹

3.4 Agentteori

Relationen mellan en uppdragsgivare och dennes agent brukar beskrivas under namnet *agentteori*. Uppdragsgivaren vill få ett uppdrag utfört och den som åtar sig arbetet är en så kallad agent åt uppdragsgivaren. Då uppdragsgivaren på engelska brukar benämnas principal,

⁶⁶ Ibid. s. 134-135

⁶⁷ Hunt, (2003) s. 134-135

⁶⁸ Ibid. s. 134-135

⁶⁹ Ibid. s. 134-135

kan teorin även kallas *principal-agentteori*, men vi väljer att använda oss av det kortare begreppet *agentteori*.⁷⁰

När uppdragsgivaren ber agenten att utföra ett uppdrag, decentraliseras beslutsfattandet till agenten⁷¹. Det finns många olika sorters relationer mellan uppdragsgivare och agent⁷², och den sorten som vår uppsats kommer att behandla är relationen mellan IKEA och dess franchisetagare. IKEA som uppdragsgivare och franchisetagare som agent, i fråga om IKEA:s identitetsspridning.

3.4.1 Förutsättningar

Agentteorin har vissa förutsättningar som bygger på tankar om uppdragsgivaren och agenten. Den första tanken är att både uppdragsgivaren och agenten är *nyttomaximerande*, det vill säga att de båda hela tiden strävar efter att åstadkomma största möjliga nytta genom relationen. Den andra tanken är att det finns en *målkonflikt* mellan uppdragsgivaren och agenten, att de båda parterna fastställer olika mål. En annan förutsättning för agentteorin är att informationen mellan uppdragsgivaren och agenten är *asymmetrisk*. Detta avser att uppdragsgivaren inte vet tillräckligt mycket om agenten för att veta om dennes bidrag motsvarar dess belöning. Teorin förutsätter även att agenten är *opportunistisk*, det vill säga att agenten handlar själviskt för att den egna nyttan ska bli stor. En annan förutsättning är att agenten handlar *begränsat rationellt*. Hur mycket än uppdragsgivaren vill så kan alltså denne inte kontrollera eller styra agentens handlingar fullt ut. Den sista förutsättningen för agentteorin är att agenten är riskovillig, vilket innebär att agenten är ovillig att riskera sitt egna bidrag, och vid hög risk kräver en större kompensation av uppdragsgivaren.⁷³

3.4.2 Problem

Generellt sett kan främst två vanliga problem uppstå i en agentrelation. Det första kallas för *agentproblemet*, och uppstår till följd av den tidigare nämnda *målkonflikten*. Problemet där är

⁷⁰ Nygaard & Bengtsson, (2006) s. 80

⁷¹ Anthony & Govindarajan,(2007) s. 530 samt Nygaard & Bengtsson, (2006) s. 80

⁷² Nygaard & Bengtsson, (2006) s. 80-81

⁷³ Nygaard & Bengtsson, (2006) s. 82-84

att uppdragsgivaren inte kan kontrollera agentens bidrag fullt ut och därmed inte vet om agenten följer uppdragsgivarens målplan.⁷⁴

Det andra vanliga problemet som kan uppstå är *riskproblemet*, och uppstår till följd av *riskovillighet* hos den ena parten. Det kan exempelvis handla om agentens riskovillighet gällande dennes egen ekonomi. Eller uppdragsgivarens riskovillighet i en relation där denne inte har full information om agentens faktiska bidrag.⁷⁵

⁷⁴ Ibid. s. 84

⁷⁵ Ibid. s. 84-85

4. Analys och slutsatser

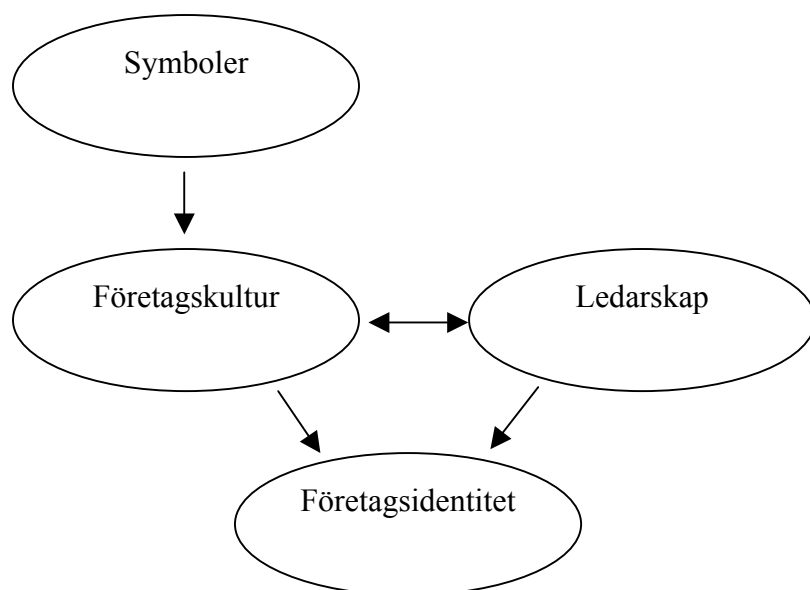
I vår analys kommer vi att redovisa vårt empiriska material tillsammans med våra teorier om företagsidentitet, franchising och agentrelation. Vi kommer att analysera hur företagsidentiteten tar sig uttryck i en franchiseenhet samt hur agentrelationen påverkar företagsidentitetens spridning. Sist i analysen presenterar vi slutsatser och svar på vår frågeställning.

4.1 Företagsidentiteten i en av IKEA:s franchiseenheter

Att franchiseföretag till stor del är standardiserade för att kunden ska uppleva ett enhetligt koncept, har vi tidigare kommit fram till. Men vad som händer inuti franchiseenheten med identiteten när en extern ägare är inblandad, anser vi vara intressant att ta reda på. Vi ska genom denna analys söka svaret på vår frågeställning: *”Hur går det när en extern ägare ska ansvara för ett företag med stark uppbyggd identitet, och hur tar sig företagsidentiteten uttryck i en franchiseenhet?”*

IKEA har en mycket stark företagsidentitet som grundar sig i visionen att skapa en bättre vardag för de många människorna. Visionen gäller såväl för kunderna som för medarbetarna och IKEA strävar efter enkelhet och ärlighet i den dagliga verksamheten.⁷⁶ Vi kommer här att analysera IKEA:s företagsidentitet i en av deras franchiseenheter, utifrån vår konstruerade modell. Företagskulturen, ledarskap, och symboler är faktorer som påverkar varandra, men även påverkar företagsidentiteten. Modellen ligger som förklaringsgrund till analysen.

⁷⁶ Internt dokument: *”IKEA values- an essence of the IKEA concept”*



Figur 3.2

4.1.1 Företagskulturen

För att behålla ett företag som en enhet, såväl inåt som utåt, är det viktigt att företagets anställda har gemensamma *värderingar, normer, grundläggande antaganden* och *verklighetsuppfattning*.⁷⁷ Vi tror att det finns en risk att dessa byggstenar till företagskulturen förbises i en franchiseenhet som styrs av privata ägare med egna mål.

Båda våra intervjupersoner tror att IKEA:s kunder runt om i världen, inte ser någon skillnad på IKEA:s varuhus. Agneta Elgemark menar att produktsortimentet och sättet att sälja, är utformat från ett väl genomarbetat koncept, och att kunden således alltid uppfattar IKEA på samma sätt.⁷⁸ Anna-Marie Kontoudios håller med om detta, men menar att skillnaden som medarbetare på ett franchisevaruhus, däremot är påtaglig. Hon talar utifrån sina egna erfarenheter, när hon berättar om skillnaden ”inuti” ett franchiseägt varuhus jämfört med ”inuti” ett helägt IKEA-varuhus. Hennes erfarenheter från ett helägt varuhus kommer från Paris i Frankrike och erfarenheterna från franchisevaruhuset, kommer från IKEA i Grekland där hon arbetade på franchisevaruhuset i Aten under två år.⁷⁹

⁷⁷ Alvesson, (2001) s. 11

⁷⁸ Intervju Elgemark

⁷⁹ Intervju Kontoudios

Till skillnad från Elgemark som menar att enkelheten, med titulering och hierarki är densamma i franchisevaruhuset som i de helägda varuhuset,⁸⁰ har Kontoudios en annan åsikt. Kontoudios säger att hon som mellanchefer på franchisevaruhuset i Aten var tvungen att vara *”mer polis, mer hård annars tror de att de kan göra vadsomhelst och man får ingen respekt alls”*⁸¹.

Kontoudios anser att varuhuset hon jobbade på i Grekland var väldigt hierarkiskt uppbyggt. Vidare menar hon att hon under sin arbetsperiod på IKEA's franchisevaruhuset i Aten kunde se stora skillnader i företagskulturen jämfört med i de andra IKEA-enheter hon arbetat vid. På franchisevaruhuset i Aten kunde medarbetarna exempelvis skrika på varandra och bråka högljutt.⁸² Detta är inte hur en stark företagskultur tar sig uttryck⁸³, och speciellt inte förenligt med IKEA:s värderingar som bygger på bland annat enkelhet och respekt.⁸⁴

Detta tyder på att franchiseenheter i en större organisation kan ha en företagskultur som skiljer sig åt från övriga organisationen. Vad är det då som ligger till grund för denna skillnad?

4.1.1.1 Pengafokuseringen

Då IKEA:s företagskultur till stor del kan ses komma från *sagan*⁸⁵ om Ingvar Kamprad, det svenska och enkelheten, är det också den sortens utbildning och information som IKEA prioriterar att ge alla nyanställda, oavsett om de arbetar i ett helägt IKEA-varuhuset eller i ett franchiseägt varuhuset.⁸⁶ Men redan vid den introduktionen i Aten, märkte Kontoudios att detta inte var något som prioriterades. Hon menar att den bara genomförs *”för att de måste ge det”*⁸⁷.

⁸⁰ Intervju Elgemark

⁸¹ Intervju Kontoudios

⁸² Ibid.

⁸³ Alvesson, (2001) s. 11

⁸⁴ Ikea.se sökord: värderingar. Läst 2009-05-13

⁸⁵ Clark, (1972) s. 178

⁸⁶ Intervju Elgemark

⁸⁷ Intervju Kontoudios

Kontoudios menar att fokuseringen på lönsamhet i franchisevaruhuset i Aten var påtaglig. När försäljningssiffrorna minskade under en period i Grekland blev pressen från cheferna extremt hög, medan varuhuset i Frankrike hade en mer sund syn på försäljningens upp- och nedgångar.⁸⁸

I enlighet med agentteorins förutsättning av *målkonflikt*⁸⁹, förstår vi att principalen IKEA och dess agent, franchisevaruhuset i Aten, har delade meningar gällande ekonomiska satsningar. Kontoudios menar att franchisevaruhusets bejakande av det egna kapitalet, ledde till att hon inte fick gå någon utbildning under sina två år, trots att hon arbetade som avdelningschef. Hon menar även att en heltidsarbetande anställd på franchisevaruhuset, förmodligen inte skulle kunna redogöra för IKEA:s värderingar och bakgrundshistoria, till följd av att utbildningar inte prioriteras.⁹⁰

Detta, menar vi, tyder på en uppenbar *riskovillighet*⁹¹ hos franchisetagaren. Istället för att satsa eget kapital på medarbetarnas utbildning, väljer man att köra på i gamla fotspår. Vi tror att riskovilligheten kan bero på att det kan vara svårt att mäta den ekonomiska nyttan av utbildningar, medan kostnaderna för desamma är mätbara i allra högsta grad.

Elgemark berättar under intervjun att nya franchisetagare får reda på vilka utbildningar som finns och vilka de bör eller ska gå.⁹² Vi kan utifrån detta anta att de utbildningar som man bör gå kommer i skymundan då de kostar pengar och franchisetagaren med sitt egna investerade kapital inte finner motivationen att avsätta pengar till detta.

Som Hunt beskriver i sin artikel kan det vara svårt att motivera en franchisetagare att betala för marknadsföringsmaterial och underhåll av fastigheter som inte är så gamla⁹³, på samma sätt kan det vara svårt att motivera kostnader för utbildning av personalen i varuhuset. Vi anser att det är viktigt att personalen i varuhuset får genomföra utbildningar, oavsett om de handlar om IKEA:s historia eller hur en chef ska vara. Genom att personalen åker på

⁸⁸ Intervju Kontoudios

⁸⁹ Nygaard & Bengtsson, (2006) s. 82-84

⁹⁰ Intervju Kontoudios

⁹¹ Nygaard & Bengtsson, (2006) s. 82-84

⁹² Intervju Elgemark

⁹³ Hunt, (2003) s. 134-135

utbildningar tillsammans tror vi att förutsättningar skapas för att frambringa gemensamma värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattning. Det vill säga allt det som bygger upp företagskulturen.⁹⁴

Kontoudios förklarar att det alltid fokuserades mest på lönsamheten i franchisevaruhuset där hon arbetade⁹⁵. Förutom den stora påverkan på företagskulturen, kan vi även se att effekten på ledarskapet var märkbar.

4.1.2 Ledarskap

Ingvar Kamprad har, med sina tydliga åsikter och värderingar om företaget, fått en mycket stor betydelse för IKEA och det som utgör dess beryktade företagsidentitet. Detta är naturligt eftersom han är företagets grundare och därmed antas ha ett stort inflytande.⁹⁶ Hans värderingar om *tillhörighet*, *kostnadsmedvetenhet*, *respekt* och *enkelhet* lever kvar i företaget och står idag nedskrivna som IKEA:s officiella värderingar⁹⁷.

Värderingarna är en viktig del för IKEA, och utgör grunden för varje anställds agerande⁹⁸. En IKEA-anställd berättar i en intervju på hemsidan att ledarskapet präglas av att alla medarbetare på IKEA behandlas som individer och att alla åsikter värderas vid ett beslutsfattande⁹⁹. På franchisevaruhuset i Aten upplevde Kontoudios dock ett helt annat ledarskap där värderingarna om respekt och tillhörighet tycktes som bortblåsta¹⁰⁰.

Kontoudios minns hur hennes chef på franchisevaruhuset kunde skrika åt henne och de andra medarbetarna, när försäljningen gick dåligt och lönsamhetsfokuseringen gjorde sig påmind¹⁰¹. Ledarskapet förefaller här mer handla om chefskap och att göra som man blir tillsagd, än att följa chefen på grund av dennes ledaregenskaper. För att medarbetare inom organisationer ska

⁹⁴ Bang, (1999) s. 50

⁹⁵ Intervju Kontoudios

⁹⁶ Alvesson, (2001) s. 150

⁹⁷ Ikea.se. Sökord: värderingar. Läst 2009-05-09

⁹⁸ Ikea.se. Sökord: värderingar. Läst 2009-05-09

⁹⁹ Ikea.se. Sökord: att jobba på IKEA. Läst 2009-05-09

¹⁰⁰ Intervju Kontoudios

¹⁰¹ Ibid.

förstå vikten av företagets värderingar, är det av stor betydelse att chefen själv agerar efter dessa.¹⁰²

4.1.3 Symboler

Symboler är en viktig del av en organisation som bidrar till företagskulturen och därmed även företagsidentiteten¹⁰³. De symboler som IKEA använder sig av är av olika karaktär och kallas *handlingssymboler, verbala symboler och materiella symboler*.¹⁰⁴

4.1.3.1 Handlingssymboler

En handlingssymbol som kommit att bli mycket betydelsefull för IKEA, är midsommarfirandet. Anna-Marie Kontoudios berättar att IKEA:s varuhus utomlands brukar fira midsommar, för att visa på de svenska traditionerna som har stor betydelse för IKEA.¹⁰⁵

Detta symboliska beteende med återkommande ritualer, är något som uttrycker och förstärker IKEA:s kollektiva värderingar. Sådana handlingssymboler är av stor betydelse för en organisations fortlevnad.¹⁰⁶

En handlingssymbol kan även vara möten mellan människor¹⁰⁷. Mötenas symboliska värden på IKEA har uppfattats olika av våra intervjupersoner. Elgemark, som arbetar med franchiseenheterna och som ibland åker och hälsar på dessa, menar att hon alltid möts av IKEA:s utmärkande enkelhet: ”*inga titlar, människa- människa*”. Elgemark är övertygad om att IKEA:s värderingar genomsyrar alla IKEA:s varuhus, oavsett franchise eller ej¹⁰⁸, och menar att:

”Det är väldigt roligt när man kommer ut och man känner att man kommer in på ett IKEA-kontor och man är IKEA-kollegor oavsett vilket land man är i eller vilken nationalitet eller språk man har. Vi klarar oss ändå.”¹⁰⁹

¹⁰² Alvesson, (2001) s. 156-157

¹⁰³ Hinn & Rosling, (1994) s. 14

¹⁰⁴ Alvesson & Berg, (1993) s. 46

¹⁰⁵ Intervju Kontoudios

¹⁰⁶ Alvesson & Berg, (1993) s. 50

¹⁰⁷ Ibid. s. 46

¹⁰⁸ Intervju Elgemark

¹⁰⁹ Ibid.

Kontoudios har däremot en annan uppfattning om de mänskliga möten som hon erfor under sin tid på franchisevaruhuset i Aten. Hennes relation till chefen, var av hennes beskrivning att döma, närmast kaotisk. Att bli åthutad och kallad för ”idiot” tillhörde inte ovanligheterna när hennes chef tappade humöret. Dessa handlingar och mänskliga möten är långt ifrån förenliga med IKEA:s värderingar om *tillhörighet, respekt* och *enkelhet*¹¹⁰. Kontoudios, som även har arbetat på ett helägt varuhus i Frankrike, upplevde interaktionerna med sina chefer där som helt annorlunda. Trots att kraven var tuffa, upplevde hon att hon bemöttes av betydligt mycket mer respekt¹¹¹, vilket är en viktig grundpelare för IKEA¹¹².

En förklaring till intervjupersonernas skilda uppfattningar om möten präglade av IKEA:s värderingar, kan vara att Anna-Marie Kontoudios, levde närmare ett franchisevaruhus under två års tid, medan Agneta Elgemarks besök på franchisevaruhuset är långt mer sporadiska och kortvariga. Kontoudios berättar om den uppståndelse som blev, varje gång någon franchisekontrollant från Sverige skulle komma:

”Men det är så fort de får höra att svenskarna kommer som alla springer och fixar. Sen så säger de till sina anställda ’om de frågar er detta ska ni svara så’ De anställda förstår inte varför, men de gör det.”¹¹³

Vi tror att den IKEA-präglade enkelhet som Elgemark har upplevt, kan bero på det påtvingade sättet att vara som Kontoudios beskriver. Genom att IKEA förvarnar innan de gör besök på franchisevaruhuset, tror vi att risken är stor för fel intryck. Kontoudios har även för sina arbetsgivare påpekat problematiken.

4.1.3.2 Verbala symboler

Den mest utmärkande verbala symbolen för IKEA, är *historien*¹¹⁴ om dess grundare Ingvar Kamprad. Kärnan i värderingarna på IKEA kan med lätthet spåras till Småland, där Ingvar Kamprad, företagets grundare föddes och växte upp. Enkelhet, anspråkslöshet, sparsamhet och ansvarstagande beskriver de åsikter, sedvänjor och den livsstil som finns där IKEA grundades och som företaget fortfarande lever efter. Ett exempel är smålänningens inställning,

¹¹⁰ Ikea.se. Sökord: värderingar. Läst 2009-05-10

¹¹¹ Intervju Kontoudios

¹¹² Ikea.se. Sökord: värderingar. Läst 2009-05-10

¹¹³ Intervju Kontoudios

¹¹⁴ Alvesson & Berg, (1993) s.46

att om något ska bli gjort så är det bara att hugga i och inte vänta på någon annans startsignal.¹¹⁵

Det var i Älmhult som Ingvar Kamprad 17 år gammal startade sitt första postorderföretag, vilket han registrerade som IKEA efter sina initialer. Tio år senare öppnade IKEA sin första visningslokal i den lilla byn Älmhult. 50 år senare utgör Älmhult fortfarande företagets hjärta och där utvecklas dagligen lösningar för miljontals människor. ”*Du kan flytta IKEA från Småland, men du kan inte flytta Småland från IKEA.*”¹¹⁶

Företagets värderingar och normer finns nedskrivna i ett internt dokument för IKEA:s anställda och fungerar som en del av företagets verbala symboler genom *slogans*¹¹⁷. Den av oss tre författare som är anställd på IKEA har observerat att dessa slogans finns utskrivna och inramade på personalutrymmen i varuhusen för att påminna de anställda om företagets värderingar och själ.

En annan del av företagets verbala symboler finns också att finna i IKEA:s interna dokument¹¹⁸ och består av ett avsnitt med ord och *uttryck*¹¹⁹ som är viktiga för företagets identitet. Dessa är nedskrivna och förklarade så som grundaren till företaget menar att de ska tolkas för att sprida den småländska andan över världen.

Dessa verbala symboler; historian, slogans och uttryck, tror vi att IKEA prioriterar att förmedla ut i sina varuhus för att önskan finns om att medarbetarna ska genomföra sina arbetsuppgifter med övertygelse och engagemang. Att man idag förväntar sig att en anställd ska känna samhörighet och brinna för sitt arbete är en företeelse som blivit allt vanligare i många företag¹²⁰. Vi anser att engagerad personal som känner samhörighet med företaget är en förutsättning för en stark företagsidentitet, och vi anser att förmedla uttryck och slogans är ett förhållandevis enkelt och billigt sätt att bidra till detta.

¹¹⁵ Ikea.se. Sökord: värderingar. Läst 2009-05-11

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Alvesson & Berg, (1993) s.46

¹¹⁸ Internt dokument. *IKEA values. An essence of the IKEA concept*

¹¹⁹ Alvesson & Berg, (1993) s.46

¹²⁰ Ibid. s.105

4.1.3.3 Materiella symboler

De fysiska symboler som utmärker IKEA är många. En av de viktigaste materiella symboler för IKEA är klädseln, som är standardiserad för alla som arbetar på varuhusen. Standardiserad klädsel är en viktig komponent i de flesta *Business Format Franchise*-avtal¹²¹. Klädseln är enkel och funktionell i de svenska färgerna gult och blått. Den standardiserade klädseln, innebär att kunderna har lätt att känna igen personalen och således enkelt kan be om hjälp.

Det finns inga tvivel om att medarbetarnas klädsel *skapar ordning och klarhet ur kaos*¹²². Vi menar att klarhet även skapas internt, då medarbetarna på varuhusen lätt kan känna igen varandra och uppleva gemenskap och samhörighet med företaget. Något som vi annars tror kan vara svårt i stora organisationer med många medarbetare.

Den standardiserade klädseln gäller i varuhusen, men företagets värdering om enkelhet i klädseln speglas även på IKEA:s kontor runt om i världen. Anna-Marie Kontoudios beskriver detta med egna ord:

”/.../ för mig har IKEA varit bästa arbetsplatsen, från student, bli vuxen, få jobb. Man får vara lite som man vill, man får klä sig som man vill, en enkel sak som det. Det är mer familjekänsla, väldigt mycket enkelhet.”¹²³

En annan materiell symbol som är viktig för IKEA är de många bilder på företagets ursprung och grundare som finns på varuhus och i manualer runt om i världen.¹²⁴

Elgemark berättar att hon under ett besök i Singapore såg stora fotografier på långa bryggan i Bjärred och minns att hon utbrast att ”*oh thats my home*”¹²⁵, då hon bor i närheten av denna. Hon menar att dessa fotografier och bilder är väldigt exotiska när man ser dem i Singapore eller Kuwait och att IKEA:s svenska ursprung kommer fram.¹²⁶ Kunderna kanske inte reflekterar så mycket över dessa bilder men för medarbetarna är det viktigt att de finns då de symboliserar företagskulturen med det svenska och enkla. Symbolerna som här representeras

¹²¹ Engström, (2005) s. 19

¹²² Alvesson & Berg, (1993) s. 45

¹²³ Intervju Kontoudios

¹²⁴ Internt dokument. *IKEA values. An essence of the IKEA concept*

¹²⁵ Intervju Elgemark

¹²⁶ Ibid.

av bilder på den svenska naturen är en viktig del i kulturöverförandet och hör samman med företagets ursprung och därigenom också värderingar och normer.¹²⁷ Att kunna förmedla företagskulturen genom bilder och fotografier, anser vi är värdefullt eftersom de precis som uttryck och slogans är enkla och billiga att överföra.

4.2 Slutsatser och svar på frågeställning

Den expansionsform som IKEA till viss del använder sig av, franchising, anser vi är bra så tillvida att IKEA ges möjlighet att etablera sig på marknader som annars inte vore möjligt. Vi har dock funnit att det externa ägarskapet kan skapa problem inuti organisationen gällande *företagskultur* och *ledarskap*.

Dessa två faktorer, menar vi, hamnar så långt ifrån företagets ursprungliga värderingar, att de skadar en stor del av företagsidentiteten. Vi anser att det är den extrema lönsamhets- och kostnadsfokusering i franchiseenheten, som till stor del ligger till grund för den externa ägarens ovilja att investera i bevarandet av företagsidentiteten.

Pengafokuseringen i franchiseenheten påverkar företagskulturen så tillvida att utbildningar som är tänkta att främja och stärka företagskulturen, bortprioriteras av den externa ägaren. I och med att de anställda inte utbildas i de värderingar och den historia som ligger till grund för företaget och dess kultur, suddas den annars så starka företagskulturen sakta ut. Vi ser även att en franchiseenhet kan utveckla en egen företagskultur som kraftigt skiljer sig från huvudföretagets.

I och med att företagskulturen suddas ut, försvinner även företagets grundfilosofi eftersom denna är så starkt förankrad i företagskulturen. Grundfilosofin är för IKEA så betydelsefull i det dagliga arbetet, att vi tror att risken är stor för förvirring hos personalen, om denna glöms bort. *Enkelheten* som är en betydelsefull del i IKEA:s filosofi, kan förklara både medarbetarnas gemensamma klädsel och det faktum att kunderna får montera sina egna möbler. Vi tror att om detta glöms bort, finns stor risk för segregation inom företaget och svårigheter att agera professionellt gentemot kunderna.

Vi fann att ledarskapet i franchiseenheten skilde sig åt från företagets värderingar och tror att detta kan bero på att företagets värderingar genom företagskulturen inte förmedlats framgångsrikt. Vi tror även att de stora skillnaderna i franchiseenhetens ledarskap gentemot

¹²⁷ Alvesson, (2001) s. 11

företagets värderingar, till viss del kan bero på landskulturella skillnader, men detta har vi avgränsat oss ifrån i denna uppsats.

De symboler som är av verbal och materiell karaktär, i form av exempelvis bilder och inramade slogans, ser vi som förhållandevis billiga att överföra och standardiserade. Vi anser att dessa fysiska föremål är de som är lättast att överföra till franchiseenheter och tillhör den del av företagsidentiteten som bibehålls på ett lyckat sätt. Detta eftersom att den externa ägaren slipper spendera vare sig speciellt mycket tid eller pengar för att överföra dessa till sin franchiseenhet.

Vi tror att risk finns, om inte företagsidentiteten förbättras i franchiseenheten, att företagets *image* kan skadas, då kunderna kan märka av skillnader i företagsidentiteten och att bilden av företaget som kunderna har påverkas negativt. För att undvika detta och främja överförandet av företagsidentiteten, tror vi att franchisegivaren kan ha ett stort intresse i att utveckla system som underlättar överförandet av företagets identitet till sina franchiseenheter. Då boven i dramat främst tycks vara den externa ägarens pengafokusering, ser vi gärna att franchisegivaren visar sitt intresse för företagsidentiteten, genom att ge franchisetagaren ekonomiskt stöd för att överföra och bevara företagets själ – företagsidentiteten.

Vi kommer nu utifrån slutsatserna att svara på frågeställningen: *"Hur går det när en extern ägare ska ansvara för ett företag med stark uppbyggd identitet, och hur tar sig företagsidentiteten uttryck i en franchiseenhet?"*

Vi har funnit att företagsidentiteten innehållande företagskultur, ledarskap och symboler, kan överföras till franchiseenheten genom utbildning, event och utsmyckningar. Materiella och verbala symboler som är lätta och billiga att överföra till franchiseenheter, är också den del av företagsidentiteten som en extern ägare kan bibehålla bäst genom exempelvis bilder och inramade slogans. Då franchiseenhetens externa ägare tenderar att ha en kraftig pengafokusering, medför det att utbildningar som är tänkta att bevara företagskulturen, bortprioriteras och därmed skadar företagskulturen och följaktligen även företagsidentiteten.

5. Avslutning

Denna avslutande del i uppsatsen kommer att innefatta en diskussion kring slutsatsernas vidare betydelse och förslag till vidare studier. Därefter presenteras en summering av uppsatsens innehåll och slutligen reflektioner över vårt arbete.

5.1 Diskussion

Som vi kommit fram till i våra slutsatser, ser vi franchising som en bra expansionsform, där företag som annars skulle ha svårt att etablera sig på vissa marknader kan få en möjlighet till det. Vi tror dock att den externa ägarens lönsamhetsfokusering och brist på engagemang för företagsidentiteten som vi har upptäckt, är ett problem som många franchiseföretag brottas med. Därför hoppas vi att främst de förebyggande slutsatser som vi kommit fram till, kan vara till hjälp för företag som arbetar med franchising. Vi tror att franchisetagare har mycket att vinna på att utveckla någon form av system där ekonomiskt bidrag ges till franchisetagaren för att bevara företagsidentiteten.

Då vi uppfattar det befintliga teoretiska underlaget för området som mycket tunt, hoppas vi även med denna uppsats kunna ge ett bidrag till forskningsområdet. Vi hoppas även att våra slutsatser har väckt intresse för ämnet, och förhoppningsvis även inspiration till vidare studier. Vi vill utifrån våra slutsatser kring den risk vi ser av en eventuell framtida påverkan på kundernas bild av företaget, gärna ge ett förslag till vidare studier. Vi anser att det vore intressant och värdefullt att studera franchise och image närmare. En fråga som vi anser intressant att ta reda på är; *"Påverkas ett företags image i en franchiseenhet? Vid en eventuell sådan studie rekommenderar vi författarna att genomföra observationer för att lättare kunna anamma kundens synsätt.*

5.2 Summering

Syftet med uppsatsen var att se hur en utomstående ägare till en enhet kan påverka hur företagets identitet sprids och bibehålls.

Vår empiri har utgått från intervjuer med anställda på IKEA samt dokumentstudier. Den ena intervjupersonen har tidigare erfarenheter av arbete på en franchiseenhet, och den andra

intervjupersonen arbetar med service gentemot franchiseenheter. Empirin har i analysen kopplats till teorier kring begreppen företagsidentitet, franchise och agentteori.

Nyckelbegreppen i uppsatsen är alltså *företagsidentitet*, *företagskultur*, *ledarskap*, *symbolism* och *franchising*. Företagskultur, ledarskap och symboler är alla viktiga beståndsdelar i företagsidentiteten.

Frågeställningen som vi arbetat utifrån var; *”Hur går det när en extern ägare ska ansvara för ett företag med stark uppbyggd identitet, och hur tar sig företagsidentiteten uttryck i en franchiseenhet?”* Vi har funnit att företagsidentiteten innehållande företagskultur, ledarskap och symboler, kan spridas genom utbildning, event och utsmyckningar i franchiseenheten. De fysiska symboler som är lätta att överföra till franchiseenheter, är också den del av företagsidentiteten som en extern ägare kan bibehålla bäst genom exempelvis bilder och inramade slogans. Då pengafokuseringen i franchiseenheter tenderar att vara kraftig, kan utbildningar med syfte att bevara företagskulturen bortprioriteras. Därmed skadas företagskulturen och således även företagsidentiteten.

5.3 Reflektioner

Under uppsatsskrivandets gång har vår primära empiri härstammat från intervjuer. Vi hade gärna införskaffat empiri från fler intervjupersoner som har erfarenhet från arbete på IKEA:s franchisevaruhus, men det visade sig vara mycket svårt att få tag i sådana så vi valde istället att inrikta oss på en specifik franchiseenhet i Grekland, där en av intervjupersonerna arbetat. Vi tror att uppsatsen hade haft större validitet om flera franchisevaruhus hade studerats, då vi hade kunnat konstatera om det resultat vi sett är förenligt med fler av IKEA:s franchisevaruhus.

6. Referenslista

Antologi

Hunt, Shelby. *"Promises, problems, prospects"* i: Hoy, Frank and Stanworth, John. (2003) *"Franchising- an international perspective"* New York; Routledge

Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars.(2006) *"Strategizing – en kontextuell organisationsteori"* Lund: Studentlitteratur

Yukl, A. Gary. (1989). "Managerial leadership: A review of theory and research". I Alvesson, Mats. (2001). *"Organisationskultur och ledning"* Malmö: Liber.

Artiklar

Clark, Burton R. (1972). *"The organizational saga in higher education"* Vol. 17. Nr. 2. Tillgänglig: Electronic Library Information Navigator www.elin.lub.lu.se

Pettigrew, Andrew M. (1979). *"On studying organizational cultures"* Vol. 24. Nr. 4. Tillgänglig: Electronic Library Information Navigator www.elin.lub.lu.se

Elektroniska källor

Franchisegroup. Tillgänglig: <www.franchisegroup.se>

IKEA. Tillgänglig: <www.ikea.se>

International Franchise Association. Tillgänglig: <www.franchise.org>

Interna dokument

"IKEA values- an essence of the IKEA concept" – A manual from Inter IKEA Systems B.V. 2007

Monografi

Almqvist, Ylva & Fritz, Erik (1995). *"Vem är vi? Om företags och organisationers livsprocesser och identitet"* Stockholm: Maereld

Alvesson, Mats. (2001). *"Organisationskultur och ledning"* Malmö: Liber.

Alvesson, Mats & Berg, Per Olof. (1993) *“Företagskultur och organisationssymbolism – utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt”* Lund: Studentlitteratur

Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay. (2007) *“Management control systems”* Singapore: McGraw Hill Companies

Bang, Henning (1999) *”Organisationskultur”* Lund Studentlitteratur

Engström, Anders. (2005). *”Franchising i praktiken”*. Lund: Studentlitteratur

Hinn, Lars & Rossling, Göran (1994). *”Företagsidentitet – från corporate identity till praktisk företagsprofilering”* Malmö: Liber

Kvale, Steinar. (1997). *”Den kvalitativa forskningsintervjun”* Danmark: Narayana Press, Studentlitteratur.

Patel, B R Davidsson. (2003) *”Forskningsmetodikens grunder”* Lund: Studentlitteratur

Tonndorf, Hans G. (1987). *”Framgång genom franchising”* Malmö:Liber.

Torekull, Bertil (2008) *”Historien om IKEA”* Stockholm: Wahlström och Widstand

Muntliga källor

Kontoudios, Anna-Marie. Personlig intervju. 2008-04-22.

Elgemark, Agneta. Personlig intervju. 2008-05-09

Bilaga 1.

Intervjuguide Anna-Marie Kontoudius 22 april 2008

Tematisering: *Få en anställds syn på företagsidentiteten i ett franchiseägt IKEA- varuhus.*

Allmänna frågor kring IKEA

Vad har du för position/ arbetsuppgifter i nuläget?

Hur länge har du jobbat på nuvarande position?

Vad har du gjort innan detta?

Hur tycker du det är att jobba på IKEA?

Hur uppfattar du ledarskapet?

Frågor kring franchise i Grekland

Vad hade du för position/ arbetsuppgifter i Grekland?

Hur kommer det sig att du valde att jobba på IKEA i Grekland?

När började du jobba på IKEA i Grekland?

Hur länge stannade du?

Fick du någon utbildning när du jobbade i Grekland?

Vad innefattade den?

Hur uppfattade du ledarskapet när du jobbade i Grekland?

Var franchising ägaren synlig på arbetsplatsen?

Kommunicerades IKEAs historia ut bland personalen på varuhuset?

Avslutande frågor

Har du jobbat på något annat varuhus?

Var? Märkte du någon skillnad?

Varför har IKEA franchisevaruhus i Grekland?

Varför franchise i Sverige?

Varför arbetar IKEA med franchise i världen?

Vad har IKEA för kontroll och uppföljning med franchisevaruhusen?

Kan vi få ta del av hur ett franchisingavtal ser ut?

Finns det något mer som du skulle vilja tillägga som vi inte frågat om?

Går det bra om vi kontaktar dig igen om vi har fler frågor?

Kontakt med någon annan i Helsingborg som jobbar med utvecklingen av franchisekonceptet?

Eller någon annan som jobbat på ett franchise varuhus.

Bilaga 2.

Intervjuguide Agneta Elgemark- 9 maj 2008

Tematisering:- *få en uppfattning om hur en person som arbetar med olika franchisevaruhus ser på företagsidentiteten.*

Inledande frågor

Vad har du för position/ arbetsuppgifter i nuläget?

Hur länge har du jobbat på nuvarande position?

Vad har du gjort innan detta?

Hur tycker du det är att jobba på IKEA?

Hur uppfattar du ledarskapet?

Arbetsuppgifter

Vilka franchisevaruhus besöker du?

Vad är ditt intryck av dessa gällande image, företagskultur och ledarskap?

Tror du att kunden märker någon skillnad mellan franchise och vanligt varuhus?

Problem och lösningar

Vilka problem har IKEA stött på med franchisevaruhusen?

Hur arbetar ni med dessa problem?

Hur arbetar ni för att förebygga att problem uppstår?

Utbildning och företagskultur

Vilken typ av utbildning ges till franchisetagare?

Vilken utbildning ges till de anställda? (Vi på IKEA?)

Tror du att IKEA's företagskultur och värderingar är stark i franchisevaruhusen?

Vad tror du skiljer från franchise och de ordinarie varuhusen?

Ledarskap

Vi har fått intrycket att fokuseringen på pengar är mycket stor i franchisevaruhusen, vad tror du om det?

Hur påverkar detta ledarskapet och företagskulturen?