HÖGSKOLAN
I GÄVLE
Institutionen för ekonomi

Titel: *Projekt IKEA Gävle – Lyckat eller misslyckat?*

Författare: *Mattias Eriksson*
Lena Grönman

Kurspoäng: *15 högskolepoäng*
Kursnivå: *Kandidatkurs (C-nivå)*

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

ABSTRACT

Titel: Projekt IKEA Gävle – Lyckat eller misslyckat?

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Mattias Eriksson och Lena Grönman

Handledare: Agneta Sundström

Datum: 2008 Maj

Syfte: På 90-talet bestämde Ingvar Kamprad att fyra testvaruhus skulle utses för att vara egna bolag inom IKEA-koncernen. Kamprad ville att varuhusen skulle hitta tillbaka till den småföretagaranda som en gång fanns inom IKEA. IKEA Gävle valdes ut för detta uppdrag och vi har utfört studien efter att ha kommit i kontakt med IKEA Gävles ekonomichef som satt in oss i ämnet. Ekonomichefen gav som förslag att vi skulle jämföra deras varuhus med ett annat varuhus i samma storlek, valet av varuhus blev IKEA Uppsala. Vi ansåg att detta var ett intressant uppdrag för både oss och dem. Syftet har varit att ta reda på om målen med IKEA Gävles projekt har uppnåtts eller inte.

Metod: Vi har samlat in information genom att studera litteratur och skapat förståelse med hjälp av detta. Sedan har vi utfört ett antal intervjuer på respektive varuhus som bidragit till vår empiri. Med denna information har grunden till vår analys byggts. Vi har redovisat informationen vi fått genom intervjuer samt vår analys genom att dela upp den i olika delområden för att tydliggöra på vilket sätt IKEA-projektet skiljer sig från IKEA Uppsala.

Resultat & slutsats: IKEA Gävle har delvis lyckats hitta tillbaka till småföretagsamhet genom att utveckla ett flertal annorlunda idéer och lösningar samt korta ned kommunikationsvägarna i varuhuset.

Förslag till fortsatt forskning: Begränsningar som vi har upplevt är med tanke på tid. Detta har lett till att när vi har valt att göra empirin, har vi endast genomfört intervjuer med personer i ledningen för deras syn på projektet/organisationen. Ett förslag till fortsatt forskning är att medarbetarna på respektive varuhus också kan intervjuas för att ge ytterligare perspektiv på projektet/organisationen.

Uppsatsens bidrag: Vår uppsats bidrar med kunskap om hur bolag inom och utanför en koncern kan arbeta på annorlunda sätt. Det främsta bidraget som kommer från arbetet är sammankopplat med syftet med uppsatsen och dess innebörd för IKEA Gävle, det ligger i jämförelsen mellan varuhusen och hurvida vi anser att målen med projektet uppnåtts. Vår uppsats kommer förhoppningsvis bidra till IKEA Gävles egna sammanställning och utvärdering av projektet.

Nyckelord: IKEA, projekt, kommunikation, småföretagsamhet, nya idéer

ABSTRACT

Title: The IKEA Gävle project – Successful or unsuccessful?

Level: Final Thesis for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Mattias Eriksson and Lena Grönman

Supervisor: Agneta Sundström

Date: 2008 May

Aim: In the 1990s Ingvar Kamprad decided that four project stores should be appointed within IKEA to become their own companies with the store manager owns at least half of the shares. IKEA Gävle was chosen as one of four stores and the goal was to reconnect to the spirit of a small company. We chose to undertake this study after coming into contact with the head of the economics department of IKEA Gävle. The head of the economics department suggested that we could compare IKEA Gävle with a similar store concerning size, the choice fell on IKEA Uppsala. We felt that this was an interesting assignment that could be useful both for us and IKEA Gävle. The aim of the essay has been to look in to the project of IKEA Gävle and how satisfying they have reached the goals.

Method: We gathered information through studying literature and built an understanding from that information. From this understanding we gathered information directly from the source by interviewing management personnel in both stores. This information was used as the basis when writing our analysis. We divided the information we received through interviews and the analysis into sub areas to get a clearer overview in which ways IKEA Gävle separates from IKEA Uppsala.

Result & Conclusions: By developing several new ideas into new solutions and increasing the effectiveness of the communication through the company, IKEA Gävle has partly reached the goals of the project.

Suggestions for future research: The limitations we have experienced with our thesis have been concerning time. This resulted in the fact that we only carry out interviews with personnel in managerial positions to grasp their view of the organization. Our suggestion for future research is to perform interviews with personnel in other levels of the stores to capture their thoughts in the matter and widen the perspective of the study.

Contribution of the thesis: The study has contributed to increasing the knowledge about the difference in working methods between a company within a large group and a company partly outside it. Fulfilling the aim of the study, to investigate if the aim of the project has been reached successfully is the largest contribution of the essay. Our study will hopefully contribute to IKEA Gävles own evaluation of the project.

Key words: IKEA, project, communication, the spirit of the smaller company, new ideas.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING **6**

1.1 Bakgrund **6**

1.2 Problemformulering **6**

1.3 Frågeställningar **7**

1.4 Syfte **7**

1.5 Avgränsning **7**

2 METOD **8**

2.1 Praktiskt tillvägagångssätt **8**

2.2 Metodval **8**
2.2.1 Hermeneutik 8
2.2.2 Kvalitativ studie 9

2.3 Datainsamling **10**
2.3.1 Primärdata 10
2.3.2 Sekundärdata 12

2.4 Validitet och reliabilitet **12**

2.5 Metodkritik **13**

3 TEORI **14**

3.1 Mål med Projekt **14**

3.2 Projektorganisation **15**
3.2.1 Projektets organisationsstruktur 15
3.2.2 Att skapa förändringar 16
3.2.3 Projekt och kommunikation 17

3.3 Entreprenörskap **19**
3.3.1 Idéer 20

4 EMPIRI **22**

4.1 IKEA **22**

4.2 IKEA Gävle **24**
4.2.1 Projektet 24
4.2.2 Småföretagsamhet 24
4.2.3 Annorlunda idéer och lösningar 26
4.2.4 Kommunikationsvägar 29

4.3 IKEA Uppsala **30**
4.3.1 Småföretagsamhet 31
4.3.2 Annorlunda idéer och lösningar 31
4.3.3 Kommunikationsvägar 32

5 ANALYS **35**

5.1 Småföretagsamhet **35**

5.2 Annorlunda idéer och lösningar **37**

5.3 Kommunikationsvägar i varuhus kontra projektvaruhus **39**

6 SLUTSATS **41**

7 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING **43**

KÄLLFÖRTECKNING **44**

BILAGOR

1 Inledning

I denna del beskriver vi om vad och varför vi skriver denna uppsats.

1.1 Bakgrund

Ett projekt uttrycker en vilja att föra utvecklingen framåt, en engångsinsats för att skapa förändring, vare sig det är hemma i trädgården eller avser att utveckla en organisation.[1] Boddy anser att ett projekt måste skilja sig från den löpande verksamheten för att det ska kunna kallas för projekt och ska vara tydligt avgränsat i tiden. Projekt är således en arbetsform med en stark målsättning som ska utföras på utsatt tid och med begränsade resurser.[2]

Tonnquist skriver att ett projekt behöver delas upp i olika steg och fack beroende på det resultat som projektet ska fullfölja och över den tid som projektet existerar. Det är därför viktigt att göra upp en livscykel eller en modell redan från början av ett projekt för att öka projektets möjlighet att överleva. Det är även viktigt att se över de mål som sätts upp under hela perioden, att ständigt granska dessa och göra uppföljningar av det.[3] Projektledaren har som roll att se till att projektet genomförs utifrån beställarens önskemål.

IKEA började under 90-talet att gå allt sämre. Samtidigt funderade Ingvar Kamprad på om IKEA började bli för stort så att det förlorade de fördelar som en mer småskalig verksamhet har. Ingvar bestämde sig för att skapa fyra testvaruhus, som under en period med start 1998 skulle verka som egna bolag och där VD:n skulle äga minst hälften av bolagets aktier. Syftet med att låta dessa varuhus bli hälftenägda företag var för att kunna följa upp om ägandet kunde bidra till att öka ägarnas engagemang för varuhusens framtid. Kamprad ville hitta tillbaka till det IKEA som han startade för fyrtio år sedan som innebar småskalighet, snabba kommunikationsvägar och tydligt ledarskap. Han valde då ut IKEA Gävle som ett av de fyra företag som ingick i projektet. En angelägen fråga att utreda är således om en organisationsförändring från koncernvaruhus till delägarskap var rätt sätt att nå målet mot ökad småföretagsamhet.

Den småföretagsamhet som IKEA ville ha in i sitt varuhus igen var ämnat att rikta sig mot andan i företaget, med det menar de gemenskapen, närheten till kunder och att hitta innovativa idéer. Att känna närhet till varandra, arbetsplatsen och strävan att alltid vilja arbeta till sitt yttersta för företagets bästa, är också något som ansågs tillhöra småföretagsamheten. Detta var en stor strävan som de fyra utvalda IKEA varuhusen hade att uppnå som delvis bestod i att verka mer entreprenöriellt som de gjorde då hela IKEAs imperium startades upp. Att få den stora koncernen att känna småföretagsamhet är inte det lättaste med tanke på att IKEA är utspridd över hela världen. Men det var ändå detta som skulle vara grunden för det projekt som sattes ihop för tio år sedan, att få tillbaka den småskaliga andan i varuhusen.

1.2 Problemformulering

IKEA Gävle gavs således en möjlighet att under en tioårsperiod ingå i ett projekt där de som eget bolag, i den stora koncernen, skulle försöka hitta tillbaka till den gamla IKEA andan med småföretagsamhet och nya idéer mer i fokus. Ikea har under 10 års tid genomfört projektet på fyra olika varuhus och dessa går först nu in i utvärderingsfasen vilket betyder att de inte är utvärderade ännu. Tioårsperioden rinner nu mot sitt slut och ansvariga inom IKEA är angelägna om att få veta om och hur deras projekt burit någon frukt. De har att ta ställning till

[1] Eklund 2002 s. 13
[2] Tonnquist 2006 s. 17-18
[3] Boddy 2002 s. 45-46

huruvida de inom ramen för projektets tioårsperiod, har lyckats skapa förändringar som tydligt skiljer sig från de övriga helägda IKEA företagens verksamhet.

Eftersom projektet IKEA Gävle lider mot sitt slut vill de utvärdera om målen med projektet är uppnådda. Har IKEA Gävle hittat tillbaka till småföretagandet, hittat nya idéer och lösningar samt har de lyckats korta ned kommunikationsvägarna. I detta arbete har vi därför bestämt oss för att undersöka vilka eventuella skillnader som finns mellan IKEA Gävle och IKEA Uppsala för att se om de lyckats uppnå målen med projektet.

Vårt arbete blir därmed ett bidrag till utvärderingen av IKEA Gävle då de vill ha ett arbete genomfört utifrån vårt studentperspektiv.

1.3 Frågeställningar

Med utgångspunkt från IKEA Gävle ställer vi följande frågor:

- Vad är småföretagsamhet för ledningen på IKEA Gävle och IKEA Uppsala?
- Är det möjligt inom ramen för en stark kultur att kunna arbeta med annorlunda lösningar?
- Uppfattar ledningen att kommunikationsvägarna är kortare på IKEA Gävle än IKEA Uppsala?

1.4 Syfte

Syftet med vår uppsats är att studera om projektmålet att främja småföretagsamhet har uppnåtts samt huruvida de har tagit tillvara på nya idéer och lösningar.

1.5 Avgränsning

En jämförelse av olika IKEA varuhus kan bli hur omfattande som helst och vi har därför blivit tvungna att avgränsa oss. Vi avgränsar oss till att jämföra IKEA Gävle och IKEA Uppsala, vi har bestämt oss för att avgränsa oss till organisationsperspektivet där vi bestämt oss för att undersöka kommunikationsvägarna, hierarki och ledning.

2 Metod

I detta kapitel tar vi upp hur vi har gått tillväga i vårt arbete med praktiskt tillvägagångssätt, metodval och datainsamling.

2.1 Praktiskt tillvägagångssätt

När vårt arbete startade bestämdes det tidigt att vi skulle skriva tillsammans då två huvuden tänker bättre än ett, samt att det hjälper med diskussioner och dela ansvaret för att driva arbetet framåt. Vi har arbetat tillsammans under i stort sett hela studietiden och vet att arbetet därför kommer att utvecklas bra genom vårt samarbete eftersom våra styrkor och svagheter känns är väl kända i gruppen. Det uppstod problem redan från början då det var svårt att hitta ett ämne för uppsatsen, men efter att vi tagit kontakt med IKEA Gävle så började ett ämne att växa fram, ett problem som skulle lösas, detta var att jämföra IKEA Gävle med ett annat IKEA varuhus i ungefär samma storlek. Efter ett kort förberedande samtal med vår kontaktperson på IKEA Gävle genomsöktes Högskolans bibliotek samt Gävle stadsbibliotek efter relevant litteratur. Därefter började första kapitlet i arbetet att ta sin start, där beskrivs vad, hur och varför denna undersökning görs.

Med litteratur och första utkastet av inledningskapitlet som grund satte vi oss ned och letade efter artiklar som behandlade vårt område för att öka vår förståelse och trovärdigheten i arbetet. Med hjälp av detta byggdes arbetet upp och fortsattes vidare genom att söka ytterligare data i empirin.

Utifrån empirin skapade vi en grund för våra intervjuer. Det blev två dagsutflykter som resulterade i totalt fem intervjuer varav tre på IKEA Gävles varuhus och två på IKEA Uppsalas varuhus. Vi har valt att undvika att nämna intervjupersonerna vid namn då denna information inte är relevant för arbetet. Intervjupersonerna omnämns istället efter deras yrkesroll när de framträder i arbetet.

2.2 Metodval

Val av undersökningsmetod görs vid varje undersökning och det val som kändes mest relevant för vårt arbete, intervjuer, gjorde att vi valde att genomföra en studie riktad mot hermeneutisk, kvalitativ metod.

2.2.1 Hermeneutik

Hermeneutiken, läran om tolkning, är en empirisk kunskapsteori[4] där forskaren måste tolka erhållen information utifrån en viss förförståelse[5]. Forskaren ska förstå vad som präglar informationskällan, dvs. vad den har för mål, avsikter och motiv för att sedan tolka varför informationen yttras på det sätt som den gör[6].

Den hermeneutikiska tolkningsprocessen kallas ibland för ”hermeneutisk cirkel”. Anledningen till detta är att forskaren börjar från en utgångspunkt, en förförståelse, ett problem. Från utgångspunkten så undersöks och tolkas informationen utifrån den förståelse eller problem som forskaren har. Under tolkningsprocessen kan ny förståelse, tack vare att den nya kunskapen, göra det nödvändigt att gå tillbaka till utgångspunkten och formulera om de ursprungliga problemställningarna. Detta eftersom information som från början verkade

[4] www.ne.se 2008-04-09
[5] Eriksson 2006 s. 44
[6] Kjeldstadli 1998 s. 124

irrelevant kan te sig relevant tack vare processen. Tack vare den hermeneutiska cirkeln så kan det ske många bearbetningar av information och problemformulering, detta kan resultera i att tolkningen av informationen och arbetets djup förbättras.[7]

Det hermeneutiska tillvägagångssättet har använts vid genomförandet av vårt arbete. Det började från vår förförståelse för att sedan övergå till att gå igenom materialet. Materialet som samlats in genom intervjuer har blivit granskade från många olika synvinklar och det har ibland uppstått nya frågor då intervjupersonerna har blivit kontaktade igen för följdfrågor, då har den så kallade hermeneutiska cirkeln kommit in. Detta tillvägagångssätt valdes för att bearbetningarna och tolkningarna i arbetets djup skulle förbättras med hjälp av den så kallade hermeneutiska cirkeln.

2.2.2 Kvalitativ studie

Det finns två centrala tillvägagångssätt för att tillägna sig kunskap och som brukar benämnas kvalitativ och kvantitativ metod. Kvantitativ forskning innebär att studien ofta genomförs genom statistiska mätningar av data som samlats in. Den kvalitativa forskningen inriktar sig främst på att samla in data genom exempelvis intervjuer och genom att göra tolkande analyser.[8]

I den kvalitativa analysen är underlaget beskrivande men författarna går förutom detta ett steg längre i undersökningen och söker efter olika sammanhang som kan komma upp från det dolda. Detta gör så att analysen är en viktig del inom kvalitativ forskning då det är i denna del som författarna gör reflektioner av det som beskrivits.[9] Genom att utgå från en kvalitativ studie vill den som studerar få en djupare förståelse av ämnet. Förståelse kan innebära förnyelse och omskapande av någonting nytt, vilket bidrar till att begripandet blir större och klarare.[10] Det behövs också tolkningar för att få en djup förståelse. Att tolka är att tyda tecken på hur saker och ting förhåller sig. Mycket av vår förståelse som sker i vardagen förstås på samma sätt av andra som av en själv. Men ibland är inte fallet så då det i verkligheten förekommer en stor mängd företeelser som är mångtydiga att förstå. Då fordras att man inför sig själv, eller andra, kan tolka på ett mer medvetet sätt för att få förståelse för det som studeras.[11]

Vi har genomfört en kvalitativ studie där vi har gjort reflektioner av den information som samlats upp i empirin från de olika varuhusen för att sedan göra tolkningar av vad som är lika och olika med varuhusen. Detta har vi gjort för att kunna gå vidare med arbetet och kunna få tillräcklig förståelse för den insamlade informationen.

De åsikter som förs fram under undersökningarna kan vara mycket skiftande vilket skapar en generell förståelse för hur intervjupersonerna tänker och agerar men förklarar inte beteendet med hjälp av olika formler eller matematiska uträkningar. Vi har använt den kvalitativa undersökningsmetoden eftersom studien grundar sig på empirisk data som vi samlat in genom intervjuer. En kvantitativ metod är därför inte lämplig då vårt arbete inte handlar om mätningar och statistik utan om djupförståelse och tolkningar vilket bäst hanteras genom en kvalitativ studie.

---

[7] Kjeldstadli 1998 s. 125
[8] Patel et al 2003 s. 14
[9] Lantz 1993 s. 72
[10] Ödman 2007 s. 24
[11] Ödman 2007 s. 57-58

2.3 Datainsamling

Primär och sekundärdata är material som oftast ingår i en undersökning som underlag för att besvara en studies frågeställningar. När den som utreder en fråga har kommit tillräckligt långt i undersökningsprocessen är det nödvändigt att fundera på var informationen kan hittas, till vem eller vad frågeställningar ska riktas. Den här processen sker ofta i två steg, genom att samla in sekundär och primärdata. [12]

Det som gjorts i detta arbete är att både primär- och sekundärdata har använts med anledning av att vi blev ombedda av IKEA Gävle att genomföra en empirisk studie. För att kunna göra denna studie på ett bra sätt kändes det relevant att använda oss av båda materialen för att söka grunden med hjälp av sekundärdata och empirin av primärdata.

2.3.1 Primärdata

Det räcker oftast inte att bara använda sekundärdata utan det behövs även insamling av primärdata för att informationen ska bli så fullständig som möjligt. Med det menas att den person som utreder ett problem, själv behöver genomföra en undersökning och samla in egen information för att få tillräckligt med material för att besvara studiens frågeställningar. Primärdata kan samlas in på olika sätt, exempelvis genom fältundersökningar och med hjälp av enkäter, intervjuer, observation eller experiment. [13]

För att kunna besvara de frågeställningar vi angett i introduktionen på bästa sätt ansåg vi att personlig kontakt med respektive varuhus var av yttersta vikt. Detta valdes för att bygga upp vår undersökning på primärdata som vi samlat in genom öppna riktade intervjuer, för att sedan göra den jämförelse som var målet med arbetet.

2.3.1.1 Intervjumetodik

När det ska genomgå en undersökning måste utredaren i många fall få tillgång till information som inte redan finns sammanställd[14]. Det som kan vara lämpligt då är att samla information genom intervjuer[15]. Man får då vända sig till människor, som vi gjort i detta fall med vår uppsats, dessa personer representerar en organisation eller ett företag. Det är genom dessa människor som den nya informationen uppkommer genom att man får svar på de frågor som ställs. Det finns två sorters huvudtekniker att välja på vid insamling av denna typ av information, data och intervju. Kommunikationen med informationskällan kan ske per post eller telefon, genom personliga besök eller kombination dessa emellan. Det kan uppkomma både för- och nackdelar med alternativen och de anpassar sig olika beroende på om det är frågan om en enkät eller en intervju.[16]

När man väljer intervjumetod är det i många situationer ett plus om man bestämmer sig för den personliga kontakten, då det i många avseenden anses vara det avgörande för intervjun och intervjuobjektets svar på frågorna. Det kan bli påtagligt då ett problemområde är komplext eller som i några av våra fall att intervjupersonerna är högre chefer. Att genomföra en enkät eller telefonintervju i dessa fall kan vara väldigt svårt, då personerna i fråga inte vill lämna ut känslig eller konfidentiell information, dels har chefer ofta ont om tid. Det är i dessa fall som personliga intervjuer kan vara till större nytta då intervjuarna kan skapa ett förtroende för intervjuobjektet, som gör att du kan frambringa den information som behövs. En personlig

[12] Christensen 1998 s. 66
[13] Christensen 1998 s. 80-81
[14] Eriksson 2006 s. 98
[15] Christensen 1998 s. 134
[16] Eriksson 2006 s. 98

intervju ger även med sig att svarsfrekvensen blir betydande högre än en enkätundersökning eller liknande då parterna är mer anonyma för varandra. [17]

Intervjuer kan ofta skilja sig från varandra, det kan pratas om formaliserade och strukturerade intervjuer där varje intervjuobjekt svarar på standardiserade frågor eller en mer informell konversation där frågorna bara uppkommer av sig själv. Dessutom finns det flera olika kombinationer av dessa två intervjuformer, de kan delas upp i tre huvudtyper: strukturerad intervju, semistrukturerad intervju och ostrukturerad intervju. Den intervju som genomförts i denna studie passar in på de kriterier som hör till den semistrukturerade formen. Vid dylika intervjuer har den eller de som intervjuar gjort en lista på ämnen eller frågor, en så kallad intervjuguide, som ska behandlas under samtalet med respondenten. Det material som uppkommer under en semistrukturerad intervju prepareras och analyseras oftast på ett kvalitativt sätt. Tanken med denna typ av intervju är att den som intervjuar inte bara ska förstå vad och hur något har hänt, utan även orsakerna till varför det har hänt. [18]

Anledningen till valet kvalitativa intervjuer, närmare bestämt riktade öppna intervjuer, var att det kändes som ett bra sätt att få respons och information på som skulle utgöra grunden i arbetet. Nästa val som gjordes var att använda oss av endast fem intervjuer med personer i ledande position från båda varuhusen. Detta för att uppdraget var att undersöka likheter och olikheter mellan IKEA Gävle och ett annat IKEA varuhus i liknande storlek, vi skulle närmre bestämt undersöka vilka annorlunda lösningar som IKEA Gävle har. För att genomföra vår studie på bästa sätt valdes metoden öppna riktade intervjuer istället för frågeformulär och enkäter då vi ville se det ur de utvalda personernas perspektiv istället för den stora massans.

2.3.1.2 Intervjuer

En huvudsaklig uppgift som en intervjuare har att ta ställning till är att kunna spegla källan genom de data som tillhandahålls. Intervjuns syfte är att på bästa sätt kunna fånga intervjupersonens uppfattningar och upplevelser. För att lyckas med detta behöver intervjuaren tänka på att skapa en trivsam miljö och ett så bra samspel mellan sig själv och intervjupersonen för att få ut så mycket som möjligt av denne. Intervjuaren har då möjlighet att ställa relevanta frågor för att kunna analysera och bearbeta informationen på bästa möjliga sätt.[19]

Vi har valt att använda riktade öppna intervjuer i vårt arbete. Med riktade öppna intervjuer menas att intervjuaren söker kunskap om ett område som bestämts innan. Intervjun byggs upp kring ett huvudområde med ett antal frågor som samtliga intervjupersoner får besvara utifrån egna ord. Huvudområdet tydliggjordes genom att frågorna delades in i olika delområden där intervjuaren kunde välja att fördjupa sig inom de frågor som denne ansåg mer betydelsefullt att framhålla. När flera intervjuer genomförs inom samma huvudområde så kan resultaten komma att variera då olika personer ser på samma saker ur olika perspektiv. Även intervjuaren kan förändras från intervju till intervju då dennes förförståelse kan komma att ändras vilket leder till att intervjupersonernas svar kan tolkas på olika vis. Skiftande resultat från intervjuerna kan vara en fördel då det kan bredda förståelsen av ämnet och visa på konflikter.[20] Det vi gjorde var att följa denna instruktion om att dela in intervjuunderlaget i olika huvudområden för att sedan gå in mer i detalj på frågor under rubrikerna. Detta gjordes

[17] Christensen 1998 s. 134
[18] Christensen 1998 s. 132-133
[19] Lantz 1993 s. 14
[20] Lantz 1993 s. 21

för att de som intervjuades skulle ha mer kontroll på vad det var för områden som vi ville ha svar på.

Vi har valt att använda intervjuer för det kändes som syftet skulle uppfyllas på bästa sätt om informationen in direkt från källan. För att intervjuerna skulle ge så mycket information som möjligt förbereddes intervjupersonerna genom att frågorna skickades ut i förväg som sedan fungerade som grund i intervjuerna. En anledning till att frågorna skickades ut i förväg var att de skulle kunna förbereda sig i lugn och ro då intervjupersonerna inte behövde känna sig pressade att svara på oanade frågor.

2.3.2 Sekundärdata

Vid datainsamling är det nödvändigt att göra en ordentlig förundersökning för att få god kunskap om själva problemet som ska lösas. Det innebär att samla in så mycket information som möjligt om ämnet, sådant som redan finns dokumenterat. En viktig källa är att använda intern information som kan hittas hos den organisation som undersökningen avser. Likaså kan externa handlingar såsom olika tidningar och rapporter ge värdefull information. Insamling av redan bearbetad information brukar refereras till sekundärdata och som består av data som redan finns dokumenterad. Utifrån denna är det möjligt att initialt bygga upp den grundläggande kunskapen om problemet som ska utredas.[21]

Vi har använt oss av sekundärdata för att få en ordentlig kunskap om själva problemet, det har skett genom insamling av information genom böcker och artiklar. Senare har teorikapitlet byggs upp med hjälp av denna information för att få en så djup förståelse som möjligt.

2.4 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två viktiga begrepp när man talar om trovärdighet i det material som samlats in. Om man t.ex. vill empiriskt undersöka attityder så behöver ”attityder” operationaliseras och göras mätbart genom att exempelvis skapa en attitydskala. I kort kan validitet beskrivas som hur väl ett mätinstrument mäter det som det avser att mäta medan reliabilitet beskriver hur tillförlitligt och stabilt ett mätinstrument är.[22]

Validitet, att mäta det man vill mäta, kan delas upp i yttre- och inre validitet.

- Inre validitet handlar mycket om gränsdragning, vad det är vi ska mäta och vilka krav vi sätter på det som ska mätas. Om någon exempelvis vill mäta antalet personer som besökt ett IKEA varuhus så kan gränsen dras olika för at mäta olika saker. Antingen kan gränsen dras vid antalet personer som gått in genom huvudingången eller så kan gränsen dras vid betalande kunder. Det måste helt enkelt beslutas om ett enhetligt mått på gränser så att mätinstrumentet mäter det man vill mäta och ingenting annat. Problem som kan uppstå här kan t.ex. vara att räknar man antalet betalningar vilket ger ett resultat som visar just hur många försäljningar som skett medan antal personer i sällskapen som handlar också kan räknas som betalande kunder, inte uppmärksammas. Detta leder till att antal kunder inte stämmer med verkligheten och detta ger en låg inre validitet.[23]
- Yttre validitet handlar istället om hur väl det mätvärde man använder stämmer överens med verkligheten. Detta kan beskrivas med hjälp av det tidigare exemplet, om det är

[21] Christensen 1998 s. 67
[22] Eriksson 2006 s.59-60
[23] Eriksson 2006 s. 60-61

> antalet besökande kunder som avses att mätas men informationen samlas in på ett felaktigt sätt så leder detta till en låg yttre validitet.[24]

Reliabilitet utgörs av mätinstrumentets förmåga att skapa tillförlitlighet och stabilitet i mätningar. Blir resultatet det samma om mätinstrumentet och undersökningen genomförs igen vid en annan tidpunkt? Detta är ett stort problem vid tolkande utredningar men kan även vara ett problem vid mätningar där vikt, längd eller andra mått beräknas om de ger uttryck för större precision än vad de egentligen ger.[25]

För att försäkra oss om att den information som samlats in genom våra intervjuer ska ha så hög validitet som möjligt användes riktade öppna intervjuer. I detta arbete har vi begränsat oss till tre huvudområden; annorlunda lösningar, kommunikationsvägar samt småföretagsamhet vilket frågorna riktades mot. Vidare har endast personer i ledande position valts ut för att få deras syn på hur varuhusen leds. När det gäller reliabilitet så finns det ett uppenbart problem vid intervjuer samt undersökningar av samma natur som vid vårt arbete. Problemet är att olika personer har olika uppfattningar, erfarenheter och sätt att uttrycka sig på vilket försvårar tolkning av material. Detta kan ge varierande resultat vilket betyder lägre reliabilitet. Eftersom vi valde att använda riktade öppna intervjuer hade vi möjlighet att tolka den information som samlades in. Samtidigt gav intervjuerna oss en möjlighet att få en tydlig och samlad bild av hur verksamheterna har hanterats.

2.5 Metodkritik

Vi har gjort valet i arbetet att endast intervjua personal i ledningsgruppen för att få fram deras åsikter, och då främst synpunkter och tankar i hur de ser på hanteringen av annorlunda lösningar, nya idéer och småföretagsamhet. Medarbetarnas värderingar hade kunnat vägas in mer i arbetet, men beslutet blev att de inte blev tillfrågade då vi främst var intresserade av att endast intervjua cheferna. Det är viktigt att i en komplex fallstudie fokusera på det man verkligen vill ha ut av studien, så att det inte blir alltför krångligt att dra relevanta slutsatser.

[24] Eriksson 2006 s. 61
[25] Eriksson 2006 s. 61

3 Teori

I denna del kommer vi att ta vår teori som fokuserar på projekt och dess organisation/kommunikation.

Vad är ett projekt? Man kan säga att ett projekt uttrycker en vilja att föra utvecklingen framåt, en engångsinsats för att komma någonstans, vare sig det är hemma i trädgården eller utveckla en organisation.[26] Ett projekt delas upp i olika steg och fack beroende på resultat som de ska fullfölja genom den tid som projektet existerar. Det är viktigt att göra upp en livscykel eller en modell redan från början av ett projekt, detta för att öka projektets möjlighet att överleva. Det är även viktigt att se över de mål som sätts upp under hela perioden, att ständigt granska dessa och göra uppföljningar av det.[27]

För att ett projekt ska kunna kallas för projekt måste det skilja sig från den löpande verksamheten, det behöver inte vara storleken eller längden på uppdraget som särskiljer sig om det är ett projekt eller inte, utan det ska vara en tydlig avgränsning i tiden. Projekt är en arbetsform med en stark målsättning som ska utföras på utsatt tid med lånade resurser. Den som leder projektet måste också ha tillgång till en budget som denne ska ha till sitt förfogande och kunna arbeta utefter. Ett projekt har olika definitioner som ska passa in för att räknas som det och vi tycker att dessa kriterier stämmer in på IKEA Gävles projekt:[28]

- **Projektet är målinriktat**
  Alla projekt har mål vare sig det är finansiella eller informativa.

- **Projektet är tilldelat begränsade resurser**

- **Projektet är planerat med avseende på tid**

- **Projektet är uppdelat i särskilda arbetsformer**
  Projektet genomförs av en projektgrupp, en tillfällig organisation.

3.1 Mål med projekt

Det är viktigt att projektledningen skapar tydliga bilder av projektets vetenskapliga mål, att det är klara bilder vad projektet vill åstadkomma vetenskapligt samt vilka kvalitativa kriterier för vad som är bra vetenskapliga resultat. Dessa mål och kriterier blir som ett mönster eller ”målbilder” och stimulerar individernas arbete. Målprofilen blir också ett underlag för den värdering av de resultat som ska framställas. Om det saknas tydliga kvantitativa mål eller tidsmål läggs det mer vikt på de kvalitativa mål och levande bilder som finns i projektet och det är dessa två som då blir de viktiga vetenskapliga utmaningarna. De sistnämnda målen utgör referenspunkter för individernas tolkningar av vad som har åstadkommits.[29]

En utgångspunkt för företag är att de kan ha stor nytta av att arbeta via projekt för att lösa problem under osäkerhet. Detta kan de göra genom att se projekt uppbyggt som en struktur för målstyrt lärande, men det betyder inte alltid att alla projekt bedrivs på detta sätt. Projekt kan ha många oklara mål då målen och projektplanerna kan ligga högt över vad som kan klaras av. Projekt kan också göras så att projektledningen systematiskt försöker undvika

[26] Eklund 2002 s. 13
[27] Boddy 2002 s. 45-46
[28] Tonnquist 2006 s. 17-18
[29] Berggren et al 2001 s. 166

utvärderingar och kritiska analyser eftersom de inte vill visa på misslyckanden. Projekt kan vara många olika saker och betraktas utifrån alla möjliga teoriperspektiv.[30]

Det som förknippas med projekt är oftast förfogandet av en tillfällig grupp som ska klara av en bestämd uppgift eller lösa ett givet problem. Detta ska ske med vissa resurser, bland annat ske under den tid och den summa pengar som står till förfogande för projektet. Tydliga mål eller förväntningar ses som utmärkande för ett projekt, men med vilka medel som detta ska åstadkommas med är det ofta projektdeltagarna själva som lägger upp och funderar ut. Projekt delas ofta in i etapper där man kan se de olika målen och ramarna som gäller för projektets delfaser och det som ska uppnås. Idén om att se projekt som en organisationsform är inte ny, Gaddis har en förklaring av vad projekt ska stå för från sin artikel *The project manager*, som lyder;[31]

”Ett projekt är en organisatorisk enhet ägnad att uppnå ett mål – att framgångsrikt utveckla en produkt i tid, inom budgetramen och i enlighet med förutbestämda specifikationer av prestanda.”

Varför finns projekt egentligen? Att företag väljer att genomföra sin verksamhet via projekt kan förklaras på många sätt. Företagen själva brukar ofta förklara alternativet att det är ett bra sätt att få till stånd ökad flexibilitet i verksamheten, även att få bättre anpassning till föränderliga marknadskrav. Projekt kan också anses vara bra för att i kort uttrycklighet ”få något gjort” inom en begränsad tid. Projekt som organisationslösning kan anses som en önskan att frikoppla en enhet från den övriga.[32] Projekt innebär således att skapa förändring av ”något” som uppfattas kunna göras bättre.

3.2 Projektorganisation

Organisation kommer från grekiskans *organon* som betyder "verktyg" eller "redskap". Jones beskriver organisationer som ett verktyg som människor använder för att koordinera deras aktiviteter för att nå sina mål eller skapa värde. [33]

3.2.1 Projektets organisationsstruktur

Organisation kommer från grekiskans *organon* som betyder "verktyg" eller "redskap". Jones beskriver organisationer som ett verktyg som människor använder för att koordinera deras aktiviteter för att nå sina mål eller skapa värde. [34]

Organisationsstrukturen beskriver hierarkin i organisationen samt hur resurser skall användas för att nå uppställda mål. Hierarkin existerar för att bestämma auktoritetsstegen för att öka de anställdas förståelse för samspelet i organisationen.

Organisationsstruktur handlar mycket om kontroll, att kontrollera hur de anställda arbetar. Dock inte absolut kontroll utan mer genom att koordinera samarbetet inom organisationen för att maximera användandet av resurserna. Strukturens uppbyggnad påverkas av vilken marknad organisationen verkar på, dess mål samt hur den differentierar sig på marknaden. Ett företag på en växlande marknad, med mål att vara marknadsledare och som vill ses som marknadens innovatör, kan exempelvis strukturera som Bill Gates gjorde på Microsoft. Gates

[30] Berggren et al 2001 s. 292-296
[31] Berggren et al 2001 s. 292-296
[32] Berggren et al 2001 s. 292-296
[33] Jones 2004 s. 2
[34] Jones 2004 s. 2

koordinerade forskarnas arbete för att på bästa sätt utnyttja deras talang och kunskap. Gates lösning var att samla forskarna i mindre grupper och att belöna dem med aktier baserat på resultatet.[35]

3.2.1.1 Projekt - en tillfällig organisation

Ett projekt är tidsbegränsat och fungerar genom att projektledaren ”kortsluter” de vanliga besluts- och ansvarsvägarna i organisationen till den tillfälliga organisationens favör. Detta sker endast temporärt under projekttiden sedan upplöses den tillfälliga organisationen och därmed projektledarens mandat [36] I ett projekt är det den grupp människor som har blivit hopsatta som spelar den centrala rollen.[37] Anledningen till att man samlar en grupp människor i en tillfällig organisation kring en projektuppgift är att gruppen sammantaget har mer kunskap och information än den enskilda individen.[38] Gruppen blir också mer kreativ, då man stimulerar varandra och omformar varandras idéer. Människor lär sig också av varandra genom att arbeta i grupp.[39]

De olika medlemmar som utgör projektgruppen är vanligtvis projektledaren, delprojektledare samt projektmedarbetare. Projektledaren har det operativa ansvaret och ska se till att projektet genomförs utifrån beställarens önskemål. Delprojektledare används då projektet är av sådan natur att det kan bli nödvändigt att dela upp projektgruppen i mindre subgrupper. Projektmedarbetarna är de som utför det faktiska arbetet och behöver besitta den kompetens som är nödvändig för projektets genomförande.[40]

Det kan finnas svårigheter med att bli hopsatt i en grupp med folk utanför bekantskapskretsen, det kan bero på att det ingår många olika människor med olika bakgrunder, kunskaper och erfarenheter i arbetsgruppen. De flesta människor har olika uppfattningar och synsätt på idéer och förslag som kommer ifrån andra gruppmedlemmar, folk kan lätt hamna i konflikter med varandra när man inte är överens. Det bästa är när medlemmarna kompletterar varandras kompetens och synsätt, det är oftast det som är poängen med att sammansätta en grupp.[41]

3.2.2 Att skapa förändringar

March skriver om fem fotnötter till förändring i organisationer som betonar relationen mellan förändring och generellt anpassningsbeteende. March skriver att även om organisationer kan uppfattas som om de är motstridiga mot förändring så förändras de kontinuerligt. Fotnötterna är till för att identifiera några spekulationer som uppstått i tidigare arbeten.[42]

Fotnot 1: Organisationer förändras ständigt, rutinmässigt, enkelt och reaktionsmässigt, men förändringen kan inte helt kontrolleras.[43]

Fotnot 2: Förändringar i organisationer beror på några få stabila processer. Teorier om förändring betonar antingen processernas stabilitet eller förändringen de producerar. För ordentlig förståelse krävs det att båda stabiliteten och förändringen uppmärksammas.[44]

---

[35] Jones 2004 s. 8-9
[36] Tonnquist 2006 s. 5
[37] Eklund 2002 s. 16-17
[38] Macheridis 2001 s. 69
[39] Eklund 2002 s. 16-17
[40] Macheridis 2001 s. 69-70
[41] Eklund 2002 s. 16-17
[42] March 1981
[43] March 1981
[44] March 1981

Fotnot 3: Teorier om förändring i organisationer betonar först och främst olika sätt att beskriva teorier om aktiviteter, inte olika teorier. De flesta förändringarna i organisationer kommer som svar på externa krafter som exempelvis demografiska, ekonomiska, sociala samt politiska krafter.[45]

Fotnot 4: Även om organisationers gensvar på händelser i omgivningen är brett anpassningsbara och mestadels rutin, sker gensvaren i en förvirrande värld. Som ett resultat av detta, kan vardagliga processer ge förvånande effekter.[46]

Fotnot 5: Anpassning till förändringar i omgivningen kräver ett samarbete mellan rationalitet och dumdristighet. En organisations dumdristighet kommer inte från någon medveten strategi utan kommer från välbekanta ovanligheter som slöhet, incitament, symboliskt agerande, tvetydighet och lösa kopplingar.[47]

Vidare presenterar March en teori där han anser att organisationer behöver en balans mellan rationella processer och vissa dumdristiga element, annars skulle alla beslut om framtiden hela tiden baseras på logiska beslut och framtiden är inte logisk. Framtida händelser som verkar osannolika kan ske och de mest sannolika inte. Men det är i regel de mest sannolika händelser som beslut kommer att baseras på i en rationell process, likaså kommer det finnas ett visst motstånd mot innovativa förändringar i organisationer eftersom de inte har så högt förväntat värde.[48] Mot bakgrund av projektdiskussioner och March syn på förändring, framgår att även om projekt noga planeras så kan omständigheter utanför projektet påverka resultatet.

3.2.3 Projekt och kommunikation

För att en projektgrupp ska fungera krävs det att kommunikationen fungerar i gruppen, de gäller att alla ska känna sig trygga, projektledaren ska ha kontroll och beställarna ska känna sig trygga. All kommunikation måste flyta på när arbete genomförs i grupp. Mål och planer, resultat som ska rapporteras, ändringar som beslutas och dokument ska distribueras, allting måste då klaffa och det är särskilt viktigt att kommunikationen fungerar. I ett projekt så sker kommunikationen både internt i organisationen och externt med andra intressenter.[49] Lievens och Moenaert delar upp kommunikation i samband med projektgrupper i tre delar.[50]

1. **Intern-projekt kommunikation** handlar om kommunikationen inom projektgruppen, mellan dess medlemmar. Det existerar ofta ömsesidiga beroendeförhållanden mellan olika medlemmar eftersom innovationsprocessen sätter krav på integration och internkommunikation. [51]

2. **Extern-projekt kommunikation** handlar i sin tur om kommunikationen mellan medlemmar av projektgruppen och externa källor. Den delas upp i två delar;

[45] March 1981
[46] March 1981
[47] March 1981
[48] March 1981
[49] Tonnquist 2006 s.159
[50] Lievens et al 2000
[51] Lievens et al 2000

- **Organisationens existensberättigande** som handlar om kommunikationen mellan medlemmar av projektgruppen och andra medlemmar av organisationen.[52]
- **Informationens dörrvakt,** är en roll som de måste uppfylla där de kanaliserar informationen från externa källor till projektgruppen.[53]

Kommunikation är väldigt viktigt vid kontakter med människor, det överförs inte bara ren information utan också tankar, attityder, idéer och känslor. Det är något som måste tas tillvara på och utvecklas. Kommunikation kan uppkomma mellan två människor men också genom större grupper, då det kan bli krångligare och svårare att nå ut med sitt budskap när det är en större grupp måste man se till att informationen blir förstådd på rätt sätt.[54]

För att kunna kommunicera på bästa sätt måste det finnas ett huvudsyfte som man vill göra tydligt och den viktigaste frågan som måste ställa är *varför* det ska vara si och så, och inte bara vad. Förståelsen är själva förmågan att förklara vad som är orsakssammanhangen i själva händelsen, det mesta utgår ifrån att förstå. Det gäller att kolla upp det stora hela, att vara påstridig och frågvis gör att man oftast kommer längre, att endast kolla upp det lilla räcker inte så långt. För att det ska synas att kommunikationen fungerar kan en organisation använda sig av en enkel åtgärd genom att göra olika förståelsetester för att kolla upp hur mottagaren uppfattar budskapet.[55]

Något annat som också har en stor roll i kommunikationen är att ha ständiga avrapporteringar i ett projekt, detta för att projektledarna ska ha kontroll över situationen och veta vad medarbetarna har arbetat med och hur långt kommen de är. Denna information behövs för att projektledarna ska kunna fatta snabba och rätt beslut, men även för att kunna sammanställa material och rapporter.[56]

Kommunikation och ledarskap hör ofta ihop, det kan vara väldigt viktigt för en ledare att se till så att kommunikationen på ett företag fungerar och kan då ta hjälp av dessa tester. Det finns tre grundelement som man kan koppla sig samman till när det gäller kommunikation och ledarskap; *logos*, *etos* och *patos*. Logos står för logik, struktur och strategi. Etos för förtroende, tillförlitlighet och pålitlighet. Patos står för känsla, motivation och passion. Det räcker inte med att endast bygga upp sig på en eller två av dessa element, det måste vara en samlad del av alla för att det ska garantera en så långsiktig framgång som möjligt och en god kommunikation på företaget.[57]

Att leda en projektgrupp till rätt mål är inte alltid det lättaste, det är mycket som sätts på prov för en ledare exempelvis dess ledaregenskaper samtidigt som kvaliteten på den gjorda planeringen får visa vad den går för.[58]

[52] Lievens et al 2000
[53] Lievens et al 2000
[54] Viklund 1996 s. 130
[55] Karlöf 2006 s. 279
[56] Tonnquist 2006 s. 165
[57] Karlöf 2006 s. 279
[58] Tonnquist 206 s. 173

3.3 Småföretagsamhet

Det finns ingen accepterad självklar definition av vad ett småföretag är. Detta beror på att bland ”små” företag kan omsättningen skilja sig beroende på vad de erbjuder för produkter och/eller tjänster. Det betyder att mått angående storlek som antal anställda, vinst eller marknadsvärde kan bli missvisande.[59]

Det finns ekonomiska definitioner av småföretagsamhet som ser till marknadsandel, storleken på hierarki samt hur självständigt företaget är. Sedan finns det definitioner som hänvisar till osäkerhet i omgivningen eller entreprenörsandan i företaget.[60]

3.3.1 Entreprenörskap

”Some are eccentrics, others painfully correct conformists; some are fat and some are lean; some are worriers, some are relaxed; some drink quite heavily, others are total abstainers; some are people of great charm and warmth, some have no more personality than a frozen mackerel”[61]

Att skapa sig en tydlig bild av en entreprenör kan vara svårt men det är något som eftersträvas. Det som kan prägla en sann entreprenör är dess personlighet, det kan vara allt ifrån regelbundenheter i en handling, handla om känslor eller om tankar som är karakteristiska för en individ. Inom entreprenörskapsforskningen finns en mängd olika identifierade personlighetsdrag hos entreprenörer, nedan återges de karaktäristiska drag som vanligtvis brukar hänföras en entreprenör.[62]

- **Beslutsamhet**: Företagsamma personer har också en stor beslutsamhet, de fullföljer normalt sina projekt och en viss grad av envishet är nödvändigt för framgång.

- **Initiativförmåga**: En person måste ha ett starkt prestationsbehov, bestämdhet, välkomna chansen att genomföra sina idéer och att ha kontroll över sin miljö när ett åtaget projekt ska genomföras samt, om given en öppning, visa sig ha många företagsamma kvaliteter. Om en person inte aktivt tar initiativet och letar efter egna öppningar och möjligheter, kommer företaget att bli begränsat.

- **Kreativitet**: Förmågan att få fram någonting nytt är inte jämnt fördelat över populationen. Vissa personer har förmågan att vara mer originella än andra och komma med lösningar som går stick i stäv med etablerad kunskap, de är också mer anpassningsbara och beredda att överväga ett större antal alternativ.

- **Självförtroende och tillit**: Det är högst osannolikt att personer som är väldigt företagsamma saknar självförtroende. Proaktivitet, kreativitet och resultat åstadkoms inte utan förändring och ibland mycket stora sådana och med självförtroende ökar chansen för tillit till andra människor.

[59] Storey 1994. s. 8-12
[60] Storey 1994. s. 8-12
[61] Barrow 2005 s. 23-24
[62] Bjerke 2005 s. 105

- **Ansvarskänsla**: Entreprenören känner ett stort ansvar för den verksamhet de satt igång, de föredrar att ha kontroll över sina resurser och att använda dem för att nå självpåtagna mål.

- **Fixerad vid möjligheter**: Framgångsrika entreprenör är fixerade vid möjligheter, deras fixering vid möjligheter är vad som vägleder entreprenör då de ska hantera viktiga frågor.

- **Framtidsorientering**: Entreprenör har en känsla för att ständigt jaga efter möjligheter, de ser framåt och är mindre bekymrade för vad som gjordes igår än vad som bör göras imorgon. En entreprenör ser möjligheter där andra människor bara ser problem, därför blir de ofta förlöjligade tills de lyckas.

- **Tolerans för mångtydighet**: Uppstarten av ett företag är till sin natur dynamisk, osäker, komplex och mångtydig. Entreprenör tycks emellertid fungera väl i denna miljö, möjligen därför att den är utmanande, spännande och erbjuder mer möjligheter än en mer strukturerad miljö.

- **Stort engagemang**: Ett engagemang utöver det vanliga krävs av nästan alla som tar åt sig att vara entreprenör. Entreprenören lever ofta under stor och ständig press, för det första att deras företag ska klara av starten, för det andra att det ska leva vidare och för det tredje att det ska växa. Detta kräver hög prioritet hos entreprenörens tid, känslor och lojalitet.

- **Ledarskap**: Entreprenör är tålmodiga ledare, dels med att vara först med en styrande vision och med ett sikte långt in i framtiden. De ska också vara ett föredöme för sina medarbetare och motivera dem.

3.3.1.1 Idéer

Det är ingen nyhet att en entreprenör kommer upp med nya idéer, men i själva verket är det inte alltid så enkelt att hitta på en ny idé och veta att den kommer att fungera och slå i verkliga livet. Det finns väldigt få riktigt original idéer som slår bra, de flesta av dessa är då en annan version av en redan existerande idé eller en idé som är baserad på en entreprenörs tidigare erfarenheter. En annan situation då en bra idé kan dyka upp är när vi lärt oss något på vår egen bekostnad, som till och med kunnat varit en pinsam sådan. Det är nästan omöjligt att veta om en ny idé kommer att fungera eller inte. Det enda som kan avgöra om en ny idé är bra eller inte är marknaden som den ska slå på.[63]

All människor är idérika på något sätt. Även fast en entreprenör inte tror att denne har en idé så kan man alltid utveckla en förmåga att fånga upp idéer i sin omgivning för att sedan kunna utveckla den. Enligt Langeborg och Westlund finns det några områden som kan hjälpa en att hantera sina idéer, det är bland annat genom att hitta idéer, genomföra passioner i livet och genom att berätta om sina idéer. En idé kan dock inte komma upp och ut på marknaden om den inte utvecklas. En entreprenör får aldrig vara rädd för att börja utveckla en idé som han bär på, utan får istället ta tag i idén i små steg och uppleva och utveckla processen till den är komplett.[64]

[63] Barrow et al 2005 s. 15-16
[64] Langborg et al 1998 s. 54-59

Ett företags service kan vara en del av en idé, vad den består av beror på hur idén är utvecklad. En sådan idé kan vara allt från garantier, ett 020-nummer (kundservice), vänligt bemötande, kompetenta medarbetare eller snabb service. Med hög service levereras ett högre värde för företaget. Utmaningen blir att hitta den rätta graden av service så att kunderna blir nöjda. Service är en del av en helthetsidé som kan skilja sig från andra företags idéer och lösningar.[65]

[65] Langborg et al 1998 s. 64-65

4 Empiri

I denna del presenteras IKEA koncernen samt de två varuhus vi jämför nämligen IKEA Gävle och IKEA Uppsala. Mycket av informationen som presenteras i detta kapitel kommer från intervjuer med respektive varuhus, därför går vi inte in i närmre detalj på vem som sagt vad om detta inte anses vara nödvändigt i sammanhanget.

4.1 IKEA

IKEA grundades 1943 av Ingvar Kamprad, han var då bara 17 år gammal och var då tvungen att be om att få en förmyndares tillstånd, hans farbror Ernst skrev på blanketterna och därmed var Handelsfirman IKEA grundad.[66] Till en början såldes varorna endast genom postorder men efter något år rättare sagt 1958 öppnades den första butiken och den blev placerad i Älmhult. Butiken växte snabbt till ett varuhus och blev sedan en modell för alla andra varuhus som öppnades. Kamprad själv kontrollerar många delar av bolaget men det ägs av en stiftelse, Stichting INGKA Foundation, som har sitt säte i Nederländerna.[67]

Namnet IKEA är en förkortning på Ingvar Kamprad och den del i landet han växte upp. I:et i IKEA står för Ingvar, K för Kamprad, E för Elmtaryd som är gården där Kamprad växte upp och A för Agunnaryd som är namnet på den socken som gården är belägen i.[68]

Grundaren Ingvar Kamprad har strävat ända från starten att skapa en ägarbild och organisation som står för långsiktighet, oberoende och säkerhet inom IKEA. Idag har IKEA koncernen 104 000 medarbetare i 44 länder och i varuhusen finns allt för hemmet samlat under ett tak. Det finns 252 IKEA varuhus i 35 olika länder. [69]

IKEAs affärsidé lyder *”Vi skall erbjuda ett brett sortiment, form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många människor som möjligt får råd att köpa dem.”* [70]

Kamprad har skrivit ett testamente, eller som de kallar det själv IKEA:s ”bibel”. Detta stycke heter möbelhandlarens testamente, denna skrevs år 1976 strax innan han emigrerade från Sverige. Hans personal önskade att han skulle skriva ner de viktigaste grunderna för IKEA:s framgång. Dessa punkter och formuleringar har Ingvar successivt arbetat fram och de har ofta använts internt. [71] Detta testamente innehåller nio stycken teser som vi kortfattat redovisar här nedan[72].

- *Sortiment – vår identitet,* målet ska vara att täcka in hela boendemiljön såväl inomhus som utomhus. Huvudpunkten i IKEAs sortiment ska alltid ligga på bassortimentet, det ska ha en egen profil. Sortimentet ska kunna spegla kundernas tankar, vara enkla och rättframma. Förutsättningen är att de ska ha en låg prisbild, men man får samtidigt inte glömma funktionen eller den tekniska kvaliteten.

[66] Kamprad 1998 s. 29
[67] Kamprad 1998 s. 34-35
[68] http://www.st.nu/nyheter/arbete.php?action=visa_artikel&id=550667 2008-03-27
[69] www.ikea.se 2007-04-25
[70] Ikeapärm 98
[71] Kamprad 1998 s. 123-124
[72] broschyr, Kamprad

- *IKEA andan. En stark och levande verklighet,* den sanna IKEA-andan bygger på entusiasm och den ständiga viljan på förnyelse. De lägger även mycket kraft på kostnadsmedvetenhet, viljan på ansvar och på bästa sätt att hjälpa sina kunder. De bygger på ödmjukhet och på enkelheten att vara på de sätt som de är.

- *Vinst ger oss resurser*, enligt IKEA måste man nå sina målsättningar för att ha resurser och resurser kan man bara få på två sätt, antingen genom vinst eller genom understöd. IKEAs målsättning för det ekonomiska skapandet lyder: ”Att på lång sikt nå ett gott resultat.” Grunden för deras framgång går genom låg prisbildning tillsammans med hög kvalitet även fast det kan vara svårt att hålla ibland.

- *Att med små medel nå goda resultat*, detta har IKEA ofta visat upp att de klarar av, använda sig av små medel för att kunna uppnå goda resultat. Att slösa med resurser är en dödssynd hos varuhuset, de kan inte ha respekt för en lösning förrän de vet priset på den.

- *Enkelhet är en dygd*, IKEA har stora resurser på att allting ska gå på enkelhet, förenkling är en fin tradition hos dem. Enkelhet ger större slagkraft och ger dem styrka, planläggningen ska också gå genom förnuft och enkelhet.

- *Linje annorlunda*, IKEA vågar visa att de är annorlunda och det är det de vill vara, de vill svara på frågan ”genom att alltid fråga varför man gör si eller så finner vi nya vägar”. När de vill svara och lösa frågor tar de lika stort allvar på små som stora frågor.

- *Kraftsamling – viktig för vår framgång*, man måste rikta in sig på vissa områden ibland, det finns ingen möjlighet att man kan vara överallt samtidigt. Det gäller att samla krafter på ett ställe i taget och satsa hundra procent där, detta gäller i första hand vid nyetableringar.

- *Att ta ansvar – en förmån*, Inom IKEA är det viktigt att kunna och vilja ta ansvar för att utvecklas. Deras målsättning är att ständigt träna varandra till att fatta beslut och ta ansvar, de vill även motarbete rädslan för att göra fel. Det måste vara tillåtet att göra fel, även misstag kan man lära sig av.

- *Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid!*, IKEA vill att vi ska tänka på att tiden är den viktigaste resursen, att vi ska bli en positiv samling människor. De vill även visa att de mål vi vill uppnå kan vi alltid lösa, det skall vi göra tillsammans, underbara framtid.

En stor sak som det alltid pratas om inom IKEA är deras kultur (IKEA-kulturen), de är sammansvetsade och starka ihop. IKEA-kulturens nyckelord står för enkelhet, kostnadsmedvetande, entusiasm, förnyelse, gemenskap och ödmjukhet. Ingvar Kamprad själv har alltid sagt att det är ödmjukheten som är grunden och basen för allt. Med det menar han att viljestyrka utan ödmjukhet kan vara farlig, medan viljestyrka och ödmjukhet kan vara en fenomenal kombination.[73] Det finns vissa som säger att IKEA-kulturen är så stark och så

[73] Björk 1998 s. 162

omtalad att den kan påminna om en religion. Kamprads samling *En möbelhandlares testamente* fungerar likt en bibel inom IKEA.[74]

4.2 IKEA Gävle

IKEA-varuhuset i Gävle öppnades 1981 i det hus som vi ser Skohuset och Elgiganten idag. Det blev snabbt ett för litet utrymme för IKEA och de flyttade 1992 in i det hus som de är belägna i än idag. IKEA Gävle blev ett av de varuhus som Ingvar Kamprad utsåg till test varuhus under 1990-talet, det är IKEA AB som är majoritetsägare och varuhuschefen Camilla Lindroos som fick köpa in sig i varuhuset och bli delägare. Camilla fick ett tioårskontrakt som löper ut 31/8 2008.[75]

4.2.1 Projektet

Projektet som startade 1998 kom bland annat av två orsaker. Dessa var;

- IKEA hade en dålig period under 90-talet.
- Ingvar Kamprad funderade på om IKEA började bli för stort.

Målen med projektet var att hitta tillbaka till småföretagsamheten med nya idéer och kortare kommunikationsvägar i fokus. Fyra varuhus valdes ut som projektvaruhus som hade en tioårsperiod på sig att uppnå målen, dessa var Chemnitz, Gävle, Houston och San Diego. Projektet gick ut på att varuhuset skulle bli ett eget bolag där VD:n skulle äga minst hälften av bolagets aktier, detta för att skapa ett incitament för att öka deras engagemang för bolagets framtid.

4.2.2 Småföretagsamhet

När vi bad IKEA Gävle att svar på frågan, ”vad är småföretagsamhet för dig”? Blev svaren skiftande, allt från storleken på företaget, till nystartat företag och ansvarskänslor för det egna företaget. Den gemensamma nämnaren för samtliga intervjuade var kostnadsmedvetenhet, att inte ta onödiga kostnader och ta hand om företagets fysiska tillgångar. Småföretagsamhet kan också vara att agera och ta vara på tillfällen samt även att kunna välja och sålla. Kunna välja vad som är bra för det lilla bolaget, inte tvingas köpa en lösning bara för att det är bra för de stora enheterna och då speciellt för IKEA Gävle som är ett litet varuhus. Ett exempel på investeringar som de stora bolagen gör men som det lilla i Gävle inte har något behov av, kan vara att de inte investerar i elektronisk utrustning som de endast använder någon gång per år.

- ”*Vi vill hellre investera våra pengar på exempelvis nya stegar till de anställda då det känns viktigare att de anställda står säkert än att ha en utrustning som vi kanske använder en gång per år*,” menar ekonomichefen.

Småföretagsamhet för IKEA Gävle kan också ha med ansvar att göra, att känna vad man behöver och inte. IKEA Gävle anser även att fatta snabba beslut och kunna göra anpassningar som är bra för den egna verksamheten är en del av småföretagsamhet. De tycker även att det är bra att anpassa sig till lokala marknader för att utnyttja lokalkännedomen.

[74] Björk 1998 s. 167
[75] www.ikea.se 2007-05-18

Att känna tillhörighet till sin arbetsplats är småföretagsamhet enligt IKEA Gävle;

- ”*Att det finns en känsla av att det här är vårat lilla bolag och att man vill ta hand om det så mycket som möjligt, man tänker efter en extra gång innan man tar förhastade slutsatser,*” menar ekonomichefen att småföretagsamhet är.

Ett exempel är att personalen gör allt för deras bolag när de tar hand om byten och återköp. Det kan handla om ganska stora summor pengar i form av reklamationer och kompensationer. Här tänker de till hur de på bästa sätt kan göra det på smartaste viset, att man inte alltid väljer den lösning som känns enklast just då utan att man letar efter en smart lösning som är bra för både IKEA Gävle och kunden.

Den enkla lösningen i dessa sammanhang är att skicka ut en bil med ett nytt exemplar av varan. Det är lättare att göra så om det känns som att det är någon annan som betalar, som exempelvis när IKSC (IKEAs telefonservice) fattar besluten så kan det bli den lösning som är bekväm för handläggaren som sitter med problemet. Det är alltid ett varuhus som betalar transporten eller kompensationen och inte deras enhet (IKSC). I Gävle vet personalen att det är det egna varuhuset som får betala och då väljer de den lösning som ger samma nöjdhet hos kunden men kostar mindre för varuhuset. På detta sätt anser IKEA Gävle att de har en bra småföretagarkänsla just i sin lokal genom att alla tänker på det bästa för varuhuset, de värnar om ”oss” och ”vårat” bolag säger ekonomichefen.

Ekonomichefen tar upp ett annat exempel på hur IKEA Gävle tänker på småföretagsamheten. När de byggde om hela saluhallen på nedre plan 2003 då använde de sig av gammal inredning som fortfarande fungerade fint och kompletterade med nytt där det behövdes, detta ansåg de vara en självklarhet. Det hade inte varit självklart att arbeta så på andra ställen har de hört efter ombyggnaden. På andra varuhus köper man in helt ny inredning eftersom det är enklare att sätta upp det. I början var de lite dumsnåla istället för ekonomiskt medvetna som att fundera om de ska köpa en ny stege när den gamla strular.

- ”*Man ska inte vara snål utan smart*,” menar ekonomichefen.

För små, ett hinder

IKEA Gävle har lärt sig att i vissa delar sitter de fast i ett mönster, egentligen så har de en möjlighet att agera inom alla områden så länge de håller sig inom IKEA konceptets ramar. I själva verket skulle de kunna skaffa egna IT-system, trycka egna kataloger, köra helt egen reklam, även göra egna transportupplägg hur kunderna får hem varorna från Gävle. Det som skickas lokalt i Gävle har de egen lösning på idag men om varorna skickas centralt ifrån Torsvik så används IKEA Sveriges egna upplägg.

- ”*IKEA Gävle sitter lite fast i de stora lösningarna kanske på grund av storleken och inte med anledning av IKEA Sverige*,” menar ekonomichefen.

Även om de ser bättre lösningar så har de inte de resurser som krävs eller rent praktiskt kan göra det själva, detta på grund av att de är för små. De tillhör den stora koncernen IKEA och även om de har synpunkter på deras lösningar så kan de inte ändra läget för sig själva utan de är för små för att bryta sig ur.

Hade det kanske funnits fem likadana fristående hus i Sverige då hade de kanske kunna gjort något eget för då hade de kunnat slå sig ihop, men nu ligger ett i Sverige, ett i Tyskland och

två i USA och då är det lite svårt att bli stark tillsammans menar ekonomichefen. Så de sitter lite fast där de är men kan ändå anse att det inte är ett hinder i IKEA utan just på grund av att de är så pass små. Allt de kan göra är att göra sig själva hörda och se till så att koncernen lyssnar på deras förslag. IKEA Gävles varuhuschef har ett enormt kontaktnät inom IKEA, och brukar ibland skicka ut ”gerilla mail” där flera varuhus går ihop och skickar brev till de ansvarige inom vissa ämnen, där tar de upp saker som de tycker ska ändras och ses över även saker de har frågor om. Ibland är de bara grus som det stora maskineriet skakar ut och inget händer. Men ibland händer det att saker och ting accepteras och genomförs även om det kan ta två år. Andra kan också ha uppmärksammat de mail som blivit utskickade och också reagerat på samma sak och då har åtminstone IKEA Gävle gjort vad de kunnat.

- ”*Förändringar sker och folk lyssnar mer än man kan tro*,” berättar varuhuschefen.

Vissa saker syns tydligt i IKEA Gävles redovisning, lösningar som de sitter fast i och inte kan ändra på utan bara kan vara högljudda om. Det finns hinder att köra ett helt eget race och svårt att göra det om det är en stor koncern med ett starkt koncept som styr.

4.2.3 Annorlunda idéer och lösningar

När Gävle började med deras 10-års projekt så fanns det 13 funktionschefer som arbetade i varuhuset. Snabbt efter övergången genomfördes en omorganisering så att det blev färre chefer med större avdelningar. Gävle är just nu Sveriges minsta IKEA varuhus och detta ledde till att de var tvungna som ekonomichefen i Gävle formulerar det ”att utgå från det lilla”, alla uppgifter måste fortfarande utföras och lösas med de tillgängliga resurserna.

Styrelse
IKEA Gävle har till skillnad mot de andra varuhusen en egen styrelse som fattar större beslut samt ger förslag om Gävles verksamhet.

- ”*Styrelsen består av rutinerade rävar*,” som ekonomichefen i Gävle uttrycker det.

De är mycket kompetenta och villiga att hjälpa till. När nya förslag om annorlunda lösningar kommer in så ser styrelsen till att förslagen diskuteras och möjligen implementeras.

Valmöjlighet
Något som IKEA Gävle har fördel av som eget bolag är att de kan välja att avstå vissa lösningar/projekt som IKEA koncernen vill prova, eller bara helt enkelt vänta och se resultatet från andra varuhus och sedan hoppa på idén vid ett senare tillfälle. Ett exempel på ett projekt som de avstått från var när IKEA ville skaffa utrustning för att kunna ha videokonferenser och nu fyra år senare så har det endast varit ett tillfälle då de skulle ha haft användning av det. Vid det tillfället så åkte de till Uppsala och lånade deras utrustning.

- ”*Så det är en god idé men tyvärr kostar det för mycket, speciellt för ett litet bolag som Gävle*,” menar ekonomichefen.

Rotationstjänst
För att göra det bästa med IKEA Gävles små resurser och då varuhuschefen trodde att det skulle komma ett lagförslag, om en begränsning om högst fem arbetstimmar i kassan i sträck. Då utformade IKEA Gävle en ”rotationstjänst” där arbetsuppgifterna skulle variera för att minska på arbetsskador pga. monotomt arbete. Denna förändring syns även i organisationen där de i Gävle har samlat kassa-, uppacknings- och försäljningspersonalen under

säljavdelningen. Införandet av rotationstjänst innebär även en fördel för planeringen av tider som förenklas då de anställdas bredd och kunskap ökar vilket gör att flexibiliteten i varuhuset ökar. Det kan visserligen vara ett problem att få ett välfungerande rullande schema, men med aktiv schemaläggning och flexibel personal så löses detta problem på ett ypperligt sätt.

Uppackningen jobbar tidigt på morgon medan kassan sena kvällar. Detta får till följd att personal som börjar med uppackning på morgonen kan gå över till kassa eller försäljning när de är klara med uppackningen. Dock byter personalen oftast inte mellan försäljning och kassa under dagen för att det inte ska bli för rörigt. De som står i kassa ena dagen kan istället få stå som försäljare nästa dag. Detta system har även lett till att de kan ringa in personal från försäljningsavdelningen på nedre plan till kassan när plötsliga ”toppar” i köerna uppstår, eftersom rotationstjänsten gör så att alla på nedre plan kan kassan.

- ”*Innan den här tjänsten skapades så fanns inte resurser för att ringa in extrapersonal till kassan när dessa toppar uppkom*,” berättar ekonomichefen.

Kundservice
En av de största annorlunda lösningen som IKEA Gävle har gentemot andra IKEA-varuhus är att de har en egen kundservice som har hand om t.ex. kundreklamationer. Kunder som ringer från riktnummer inom primärområdet blir erbjudna att kopplas direkt till varuhuset i Gävle för att få hjälp. Denna enhet startades efter att de försökt undersöka de ”icke-påverkbara” kostnaderna som berörde varuhuset. Då kom de fram till att de skulle sköta telefonin på egen hand, de räknade fram en kalkyl och presenterade förslaget för styrelsen berättar ekonomichefen.

De fick grönt ljus av styrelsen för att genomföra ett provår med projektet och tack vare det goda resultatet efter provåret så blev det en permanent lösning i varuhuset. De upptäckte tidigt efter skapandet av den egna telefonitjänsten att det inte bara var billigare utan även att kunderna uppskattade det lite mer personliga bemötandet. Ekonomichefen märkte dessutom att de sparade in pengar på andra saker genom lokal kännedom som t.ex. vid reklamation och leverans där de kunde erbjuda kunden att själv komma in och byta varan mot milersättning eller en ”korv”.

Ekonomi
IKEA Gävle skiljer sig från övriga varuhus i den mån att de har en egen redovisning. Det är en person i varuhuset som sköter allt flöde i varuhuset, resultat och avstämningar. En fördel med egen redovisning är enligt ekonomichefen att de kan ha full kontroll över sitt bolag. IKEA Gävle har dock inte all den expertis som behövs, bland annat måste de ha hjälp med deklarationen. Alla bokslut sköter de själva men deklarationen lämnar de till IKEA Sverige som har experter som arbetar med sådant.

IKEA Sverige har tagit fram ett premielönesystem, men IKEA Gävle valde istället att på egen hand tillsammans med fackliga representanter ta fram ett eget premielönesystem som de tyckte fungerade bättre för dem. IKEA Sverige mäter försäljningen och kostnadsrelation, som är en viss procent av omsättningen. Om de mål som satts upp nås så betalas en premie ut till de anställda som är mätt på årsbasis.

IKEA Gävle valde istället att dela upp sitt premiesystem i två delar, nämligen försäljning per månad och vinstmarginal. Detta på grund av att vissa år såg man redan i oktober-november att man inte skulle kunna uppnå de mål som satts i den stora koncernen, då redovisningsåret

börjar i september hos IKEA. Detta gjorde så att IKEA Gävle gjorde om sitt system för att ge de anställda ett incitament att alltid ge sitt yttersta. Varje månad sätter de upp ett mål för försäljning och om detta uppnås får personalen en liten försäljningsbonus. Genom att använda IKEA Gävles system kan det gå dåligt de första elva månaderna men personalen har fortfarande en anledning att jobba på sista månaden eftersom de fortfarande kan få ut försäljningsbonus för den månaden.

-"*Vi vill ha de korta puckarna, den korta moroten som triggar försäljningen*," menar ekonomichefen.

Den andra delen handlar om vinstmarginal och hur mycket har de kvar av omsättningen i slutet på året. Här sätter de upp ett mål som mäts över hela året. Anledningen till att de använder detta är att de vill få in det långsiktiga "tänket" och se till så att företaget går så bra som möjligt, berättar ekonomichefen. Att de har vinstmarginal istället för kostnadsandel beror på att de vill fånga in bruttomarginalen där de kan inkludera säljmix, t.ex. att de inte har så mycket prissänkningar. Detta kan vara avgörande för hur det totala resultatet ser ut. De kan både sälja bra och ha bra marginal, de kan vara bra på att ta hand om deras egna kostnader.

- "*Blir det tufft på den ena delen så kan det vara bättre på någon av de andra*," menar ekonomichefen.

Gamla systemet fokuserade bara på försäljningen och kostnaden, det var de enda man utgick ifrån. Därför tycker ekonomichefen detta system är bättre för IKEA Gävle.

Resultatet på försäljning per månad och vinstmarginal spelade i det gamla systemet ingen roll, även om de var bra på marginalen tittade de endast på försäljningen och kostnaden, det totala resultatet. I det nya systemet så räknas även de små bidragen in, allt räknas in i resultatet. Försäljningsbonusen i varuhuset fungerar bra och det är en trygghet, den mäts vecka för vecka hur de ligger i index mot deras mål. Många i personalen är intresserade av hur det ligger till och tittar ofta på resultaten vid anslagstavlan i början av varje vecka. Med hjälp av detta premiesystem ligger IKEA Gävle bra till när det gäller borttappad och förstörd utrustning, eftersom personalen tar bättre hand om utrustningen då deras bonus påverkas av detta.

- "*En annan anledning kan vara att det är ett litet bolag där de anställda kanske känner mer tillhörighet och därför tar mer ansvar för utrustningen*," menar ekonomichefen.

Recovery
Fastighetsansvarige i Gävle berättar om recovery-avdelningen eller fyndhörnan som den också kallas. Där säljer de produkter som har stått på utställning eller som är "milt" skadade som säljs billigare för att minska förlusten på dessa produkter.

Reklam
En annan lösning som IKEA Gävle har är att de har egen lokalreklam bland annat genom lokalradio och ett samarbete med Valbo Köpcentrum genom annonser i "Pågång" samt dagens lunch på Internet. De har även provat på tv-reklam för ett par år sedan. Då blev det uppståndelse kring detta eftersom egen tv-reklam kan se lite oprofessionell ut, berättar ekonomichefen. Själva reklamen gick rätt bra men de konstaterade att det krävdes för mycket arbete med tanke på den respons som gavs, därför var det enklare med radio.

4.2.4 Kommunikationsvägar

Nya idéer

Problem inom varuhuset upptäcks på olika vis, menar ekonomichefen. Antingen kan det vara en medarbetare som upptäckt ett problem och uppmärksammar ledningen genom att lämna förslag i ”förslagslådan” eller genom att underrätta sin närmaste chef som tar upp saken med ledningen. Annars kan det vara kostnader som sticker iväg som måste lösas.

På IKEA Gävle kan alla medarbetare komma med nya förslag och idéer, sina idéer får de lägga i den ovannämnda ”förslagslådan”.

- ”*Som kompensation för detta får medarbetarna en biobiljett för varje förslag som lämnas in, oavsett om förslaget blir genomfört eller inte. Detta för att sporra de anställda att lämna fler förslag*,” säger ekonomichefen.

Ekonomichefen berättar att det kommer in en del förslag i lådan men känner att ledningen är ganska långsam till att hantera förslagen. Detta är något de strävar efter att förbättra. Det kommer även in mycket förslag från experterna på de olika avdelningarna som är de som innehar den speciella kompetensen för respektive avdelning. Har de några förslag på förändringar så genomförs de för att undersöka om de fungerar. Om andra avdelningar påverkas av förändringen så sker det en avstämning med de berörda eller med närmsta chef.

De genomför ibland personalundersökningar där de undersöker om de kan bli bättre på att fånga upp idéer och förslag vart de än kommer ifrån. De flesta och bästa idéer kommer, enligt varuhuschefen, ifrån medarbetare eller avdelningschefer som jobbar inom respektive område och märker att så här skulle vi kunna göra istället och få det att fungera mycket bättre. Det är tack vare närheten i verksamheten som idéerna föds. En del idéer kommer aldrig till skott för att de inte passar in i IKEA konceptet vilket kan vara frustrerande ibland. Det är viktigt med kommunikation mellan avdelningarna så de inte går emot konceptet i sin helhet. Trots att IKEA är konceptstyrt så tycker ekonomichefen i Gävle att varuhuset är duktig på att ta tillvara på nya idéer och lösningar samt testa dessa.

Problemlösning

Olika problem löses på olika vis och problem i organisationen löses genom diskussion. Om det är problem på en specifik avdelning så kan det ibland vara lätt att lösa problemet genom diskussion men när det är flera avdelningar som är inblandade kan det bli svårare. Det kan ibland hända att avdelningar som berörs inte rådfrågas då det inte uppmärksammats att även de påverkas av beslutet. Detta kan i sin tur leda till nya problem.

Eftersom redovisningen utförs lokalt så kan lösningar på problem ske smidigt då den redovisningsansvarige lätt kan ta kontakt med kassaavdelningen och beskriva problemet och hur de ska göra annorlunda för att det inte ska uppstå i fortsättningen. På så sätt kan man ändra ett resultat snabbt.

- ”*Just på grund av detta är närheten en fördel för IKEA Gävle*,” anser ekonomichefen.

Ibland kan dock IKEA Gävle bli för demokratiskt. Det kan lätt bli för många inblandade i ett beslut vilket resulterar i att det kan ta längre tid att besluta/genomföra.

Organisationsförändring
Om det gäller stora organisationsförändringar som exempelvis att flytta personal från en avdelning till en annan så måste detta godkännas av ledningsgruppen. Detta för att alla ska vara överens och förhoppningsvis upptäcka eventuella brister innan förändringen är genomförd, berättar varuhuschefen. Kan förändringen komma att påverka personalen negativt så måste det ske en samverkansförhandling där de fackliga representanterna får säga sitt. Varuhuschefen som även sitter med i ledningsgruppen kontaktas oftast innan ett beslut genomförs även om det rör sig om ett litet beslut vill de ha ett godkännande från denne. Är det mindre beslut som inte direkt berör organisationen som kanske istället ingår i den dagliga driften, så sköts det i samråd med personalen. Handlar det om reklamkampanjer eller bygga om sovrum/vardagsrum så är det cheferna som fattar besluten men i samråd med personalen på avdelningen, för att få deras syn på saken. Det är därför ledningsgruppen består av personer från alla funktioner, för att alla ska representera sin funktion och tänka;

- ”*Vad tycker mina medarbetare om det här, vad kan det få för konsekvenser*,” anser ekonomichefen är en viktig synvinkel att ha i åtanke.

- ”*Som chef ska man representera personalen även om personalen inte är med vid något visst beslut*,” uttrycker varuhuschefen.

Nivåer
Styrelsen i Gävle har befogenhet att godkänna förändringar inom en viss budget, där utöver så måste de få ett godkännande av IKEA´s investeringskommitté. Denna kommitté är internationell och ligger på koncernnivå. Det är där som alla stora beslut om investeringar fattas för hela världen.

Hinder
I det stora hela så ser varken ekonomichefen eller varuhuschefen några hinder från IKEA koncernen när det gäller det dagliga arbetet, detta tror de kan vara en följd av att de är ett eget bolag. Sen finns det förvisso områden som exempelvis har med säkerheten på varuhuset att göra, där de måste följa en viss riktlinje. IKEA är otroligt noga och vill förebygga allt som går att förebygga så att det inte sker någon olycka, brand, något som ramlar från hyllorna i varuhuset eller på lagret, eftersom de har kunder ute på lagret vilket inte är så vanligt. IKEA Gävle kan ibland tycka att vissa lösningar är bökiga och tidskrävande, i vissa fall till och med omotiverade. Det finns dock en tendens till att verkligheten kommer ikapp dem två år senare då det dyker upp något tillfälle som lett till att de har tänkt;

- ”*Jaha, det var därför vi skulle göra si och så*,” berättar ekonomichefen.

4.3 IKEA Uppsala

IKEA-varuhuset i Uppsala öppnades 1971 och var då beläget inne i centrum på Linnéagatan, varuhuset växte i snabb takt och redan 1977 flyttades varuhuset till Svartbäcksgatan där det blev en startbutik. Nu kan man finna IKEA Uppsala på Fyrislund alldeles vid E4. IKEA Uppsala är ett varuhus fyllt med idéer och kreativa lösningar som ska underlätta för livet där hemma. [76]

[76] www.ikea.se 2007-05-18

4.3.1 Småföretagsamhet

Det första som de på IKEA Uppsala tänker på när det gäller småföretagsamhet är närhet, närhet till medarbetare och kunder. Den största faran som de kan tycka vara är att förlora närheten till kunderna när en organisation är för stor, IKEA Uppsala känner sig som ett medelstort varuhus och tycker de kan behålla denna känsla.

- ”*Något som är viktigt för alla chefer är att gå ut i butiken flera gånger per dag. Det ingår i småföretagsamheten, att inte tappa närheten till vår egentliga huvudsyssla*,” anser ekonomichefen.

I Uppsala kan de även tycka att snabbhet kan vara en del av småföretagsamhet. Med det menar de exempelvis att när en idé kommer in så ska det gå fort att lösa den, lite brådskande känsla på något sätt. Att ha bra relation till medarbetare tillhör också småföretagsamhet, bra relation med varandra, att alla hälsar på alla, ett bra klimat helt enkelt. Detta är något som både varuhuschefen och ekonomichefen tycker att IKEA Uppsala har då det är en viktig del att ha en bra gemenskapskänsla i småföretag. En annan del som de båda tycker är viktigt men som kanske inte riktigt kommer under genren småföretagsamhet, är att medvetandet hos så många som möjligt är att känna till vad IKEA sysslar med, känna till hela processen.

- ”*Att ha en förståelse för IKEAs vision*,” menar ekonomichefen.

IKEA Uppsala tycker att småföretagsamheten även går att finna i en stor koncern. De tycker att de jobbar bra med att få in den rätta känslan i varuhuset, med delaktighet, kunskap och mycket information så kan de komma långt.

- ”*Desto mer information som flödar i varuhuset desto mindre känns företaget*,” förklarar varuhuschefen.

IKEA Uppsala tycker inte att de saknar småföretagsamheten utan det som känns viktigast för dem är att behålla och bevara den, anser ekonomichefen. Just nu ligger de i en fas där de ska få ett helt nytt varuhus som är betydligt mycket större och deras största utmaning kommer att bli att behålla den anda som de har idag. Detta kommer att bli en stor utmaning för ledningsgruppen att arbeta med. I många vinstdrivande företag kan man lätt glömma bort hjärtat, inspirationen och utvecklingen för människor och istället bara tänka på kvalitet och vinstdrivande siffror. Men, det tycker både varuhuschefen och ekonomichefen att de kan hantera väl just på grund av att de ofta tar upp frågan på agendan för att inte glömma bort den.

4.3.2 Annorlunda idéer och lösningar

IKEA Uppsala är ett ganska litet varuhus som ingår i en stor koncern och på IKEA Uppsala så tycker de själva inte att de har några speciella annorlunda lösningar. De är inte ett varuhus som får testa på nya lösningar på grund av att de är för små, berättar varuhuschefen. Något som de ändå tycker att de sticker ut med på är hur deras organisation är uppbyggd. Den ser annorlunda ut i jämförelse med hur större varuhus är uppbyggda ur en organisatorisk synpunkt, men samtidigt är den ändå lik de mindre varuhusens organisation. Ett exempel som varuhuschefen ger är de sammanslagna tjänsterna där tjänstemännen på mindre varuhus får större ansvarsområden.

Rotationstjänst

Även här har de ett rotationssystem där personalen på golvet arbetar med två tjänster, exempelvis kassa och pipeline. Något annat som också känns annorlunda är de högre

positionerna i varuhuset, där de som är ansvariga måste ta hand om mer detaljfrågor än vad de ansvariga i större varuhus behöver göra.

- ”*Cheferna måste vara duktiga på att pendla mellan högt och lågt, mellan strategiska frågor och detaljfrågor*,” berättar ekonomichefen.

På de större varuhusen delegerar de ut detaljfrågorna till annan personal och då ser de inte allt i minsta detalj. Här känner de att de har mer kontroll och känner sig som en bättre coach när de har uppsikt över hela varuhuset.

4.3.3 Kommunikationsvägar

Nya ideér

-”*Alla människor måste själva driva sina idéer även om de kör i diket, bara de lär sig*,” menar varuhuschefen.

När vi diskuterade om och varifrån nya idéer kommer så fick vi skiftande svar från varuhuschefen och ekonomichefen.

Varuhuschefen ansåg att nya idéer ofta löses i olika forum som exempelvis säljforumet där de löser vardagliga bekymmer, inte långsiktiga problem. Det finns ingen speciell idélåda som är tillgänglig hela tiden utan idéerna kommer alltid till när de stött på ett problem som behöver en lösning. Forumet som löser problem har ofta hand om flöden och produkttillgångar som är kommersiella och ofta är ganska bråttom med. De flesta problem och idéer upptäcks och diskuteras i dessa forum, medan de långsiktiga problemen överläggs av ledningsgruppen. Något premiesystem har inte IKEA Uppsala utan det är något de tycker att de skulle kunna bli bättre på,

”*Att exempelvis premiera förslag kan göra så att det kan komma in potentiella idéer*,” menar varuhuschefen.

Men det är ändå något de ser lite negativt på då det inte finns resurser att lägga på alla idéer som då skulle komma in från medarbetare.

Ekonomichefen i sin tur ansåg att nya idéer kommer från alla håll, de anställda är duktiga på att säga till när ”nya idéer frodas”.

- ”*Alla idéer är lika värda*,” menar ekonomichefen.

Det finns inga idéer som är bättre, sämre, mindre värda än någon annans. Det kan synas rätt tydligt ute i butiken om någonting behöver förändras. Då samlas avdelningen och diskuterar om vad de tycker att varuhuset ska göra för att lösa detta på bästa sätt, sen kontrolleras det mot ramverket, vad som rekommenderas och kommer fram till en ny idé eller förändring. Det viktiga när nya idéer skapas är att de alltid ska se över vad IKEA konceptet säger, att alltid ha med sig det i ryggraden.

Vidare berättar ekonomichefen att om det är någon från golvet som kommer med nya lösningar så går de genom de olika forum som finns i varuhuset. Ekonomichefen hoppas att personalen har en så bra dialog som möjligt till sin närmsta chef så att de kan meddela henne/honom om den idé de kommit fram till, bra som dålig. Ledningsgruppen på varuhuset har kontinuerliga möten där de tar upp hur de ska kunna förbättra saker och ting, och oftast är

det så att det är personalen på golvet som kommer med nya idéer på grund av att det är de som jobbar närmast kunden och ser vad som saknas. Det är senare chefernas jobb att driva förslagen vidare och lägga upp strategier för dessa. Ekonomichefen tycker det är viktigt att lyssna på den person som kommer på en ny lösning så att han/hon känner att varuhuset tar idén på allvar och tar in vad personen säger. Träffar inte personalen på sin chef särkilt ofta så kan de framföra sina förslag genom interna mail.

Om någon av cheferna kommer på en ny idé så måste de först och främst stämma av sina förslag med ledningsgruppen. Där ska de presentera idén och sedan ska hela gruppen gemensamt ta ställning till om förslaget går att genomföra eller inte. Ledningsgruppen är ett slags bollplank, där samtliga måste informeras innan någon kan ta ett beslut. Om beslutet om den nya idén anses stort så måste huvudkontoret kontaktas. Även om IKEA Uppsala är ett eget varuhus så måste de ändå stämma av med huvudkontoret då och då. Det är kontinuerliga rapporter som måste göras. Så om en chef vill komma med ett nytt förslag så måste de i första hand få ledningsgruppen med sig och i vissa fall även huvudkontoret, säger varuhuschefen.

Problemlösning
Om ett problem uppstår i varuhuset så finns det alltid olika riktlinjer att följa beroende på hur stort problemet är. Om det gäller stora saker som exempelvis att varuhuset har för lite parkeringar till sina kunder, då måste de kontakta ledningen i koncernen för att ta itu med detta. Då rör det sig om alldeles för mycket pengar för att IKEA Uppsala ska klara sig själva, de behöver då stöd och hjälp från den stora organisationen, förklarar varuhuschefen. Sen finns det andra problem som kan uppstå som de kan hantera själva inom varuhuset då dessa ligger inom ramen för deras budget.

- ”*Varuhuset är ändå en fristående enhet så det mesta löser vi själva inom företaget, annars skulle det vara helt ohållbart*,” anser varuhuschefen.

De har själva inställningen att de inte bara kan ringa och fråga när något dyker upp, de måste kunna ta egna initiativ. De känner sig så pass trygga i sig själva, att de har möjlighet att ta egna beslut och vet inom vilka ramar de kan röra sig inom.

- ”*Det handlar om att vara en så kallad independent store*,” menar varuhuschefen.

När det uppstår mindre problem inne i varuhuset så diskuterar de problematiken med de personer som berörs eller med hela avdelningen, ibland även i ledningsgruppen. Mycket diskuteras i ledningsgruppen för att förebygga problem, det är en ständigt pågående process, men det är också så att olika problem tas upp i speciella forum. När det uppstår problem kontrollerar de själva upp vem som påverkas av det och vem som bör involveras för att de inte ska hamna på samma ställe igen. De tänker mycket på processen och att det är situationsanpassat. Varuhuschefen tycker att deras varuhus är snabba på att lösa problem om de uppstår, och att inte bara lösa problemen just då utan även se till så att ingen kund blir lidande.

- ”*Vi tänker alltid ett steg längre*,” menar varuhuschefen.

Snabba beslut
När besluten fattas så sker det oftast snabbt. Besluten görs redan på de möten som forumen har och då är det oftast bara ledningsgruppen som tar besluten eller det forum som har mötet. Vissa beslut kan stämmas av med personalavdelningen (HRM) för att kolla upp om

arbetsmiljön stämmer överens med besluten. Både varuhuschefen och ekonomichefen tycker att medarbetarna är med på många beslut som fattas men det är beroende på vad det handlar om. Om det gäller att lägga en budget eller göra tim mål så är det bara cheferna och ledningsgruppen som tar besluten. De tycker att i många fall så blandas medarbetarna in när det gäller att fatta beslut. Egentligen så blandar de in alla som påverkas av beslutet, det tycker de är viktigast.

- ”*Det finns ju väldigt mycket åsikter så det kan ju ibland vara svårt att alla håller med om att det fattas rätt beslut men så blir det ibland*,” anser varuhuschefen.

När de tar sina beslut så behöver inte Sverigechefen kontaktas förutom om de skulle gå utanför sina ramverk, exempelvis om de skulle ta bort logistikchefen eller korvbistron. Men de behöver inte kontakta Sverigechefen om de gör mindre förändringar i varuhuset. Ett tillfälle då de var tvungna att kontakta huvudkontoret var när de skaffade sig ett externt lager för uthämtning av varor. Då var IKEA Sverige tvungna att skriva på kontraktet, förklarar varuhuschefen. Även fast de inte är tvungna att kontakta Sverigechefen vid varje beslut så tycker ekonomichefen att det alltid är bra att ha en dialog med huvudkontoret, så de kan känna ibland att det är bättre att informera för mycket än för lite.

Ibland kan det vara viktigt att huvudkontoret får det mesta av IKEA Uppsalas information om beslut utifall det skulle komma ut i media. Ekonomichefen förklarar att om huvudkontoret skulle bli tillfrågat om ett beslut som varuhuset i Uppsala har gjort och de inte vet någonting om det då har huvudkontoret svårt att försvara varuhuset i Uppsala. Om det gäller allvarliga saker så har de tydliga rutiner om hur informationsflödet ska gå. Det kan handla om olika incidenter och då finns det tydliga rutiner för hur de ska gå tillväga med informationen. De kan inte besluta om öppettider själva, men de kan ta egna beslut om att bygga om en avdelning men det kan även vara bra att informera huvudkontoret för att se om försäljningen förändras på grund av det, anser ekonomichefen.

Hinder

När det gäller om IKEA Uppsala känner några hinder ifrån IKEA konceptet så är de lite oeniga. De kan ibland tycka att det kan vara många led att gå igenom eftersom IKEA är ett så stort företag men tycker ändå att det kan gå smidigt. Det de alltid måste tänka på är att IKEA har en tydlig företagskultur, och eftersom de är så insatta i dess kultur så är de så pass inställda på det och känner inga särskilda hinder ifrån IKEA. Kan de själva stå för kulturen så finns det bara möjligheter och de kan själva lägga ribban, bara de håller sig inom ramarna.

5 Analys

I denna del presenteras vår analys där vi utgår från teorin när IKEA Gävle och IKEA Uppsala jämförs. Här tas det upp likheter och olikheter varuhusen emellan samt om dessa beror på projektet. Vi har valt att använda oss av en matris där de likheter och olikheter varuhusen emellan presenteras i punktform. Matrisen presenteras i sin helhet i bilaga 2.

Vad är ett projekt? Man kan säga att ett projekt uttrycker en vilja att föra utvecklingen framåt, en engångsinsats för att komma någonstans.[77] För att ett projekt ska kunna kallas för projekt måste det skilja sig från den löpande verksamheten, en tydlig avgränsning i tiden. Projekt är en arbetsform med en stark målsättning som ska utföras på utsatt tid med lånade resurser.[78]

Projektet IKEA Gävle som startade 1998 hade en tydlig avgränsning vad gällde tiden då det skulle löpa på 10 år. IKEA Gävle blev ett eget bolag där VD:n skulle äga minst hälften av bolagets aktier men efter projektets avslutande återgår IKEA Gävle till koncernen vilket betyder att alla resurser återgår till sitt ursprung.

Det är viktigt att projektledningen skapar mål som stimulerar medarbetarna för att utföra bästa resultat.[79] Målen som IKEA Gävle skulle uppfylla var småföretagsamhet, annorlunda idéer och lösningar samt kommunikationsvägar.

5.1 Småföretagsamhet

IKEA Gävle	**IKEA Uppsala**
Kostnadsmedvetenhet	Närhet till medarbetare och kunder
Att agera och ta vara på tillfällen – ta snabba beslut	Snabbhet – gå fort från idé/problem till lösning.
Valmöjlighet	Närhet mellan chefer och verksamheten
Att känna ansvar	Bra relation till medarbetare.
Känna tillhörighet	Ha en förståelse för IKEAs vision, veta vad de sysslar med.
	Desto mer information desto mindre känns företaget.

Figur 5.1 – Analysmatris småföretagsamhet Källa: Egen

Det vi har sagt tidigare i arbetet att meningen med IKEAs småföretagsamhet är att ha en småföretagaranda. Både IKEA Gävle och IKEA Uppsala känner att de har en speciell anda i deras varuhus men de har ändå lite olika synsätt på vad begreppet småföretagsamhet innebär.

Det de båda varuhusen har gemensamt när de svarar på frågorna om småföretagsamhet är snabbhet, att agera och ta vara på tillfällen är viktigt för dem, särskilt att kunna ta snabba beslut, exempelvis vid problemlösningar och nya idéer. Något mer som IKEA Gävle och IKEA Uppsala har ömsesidigt är att ha närhet till medarbetare och kunder, att känna trygghet tillsammans är viktigt för att kunna ha en bra företagaranda. Medan IKEA Gävle tycker det är viktigt att personalen gör sitt yttersta för kunderna när det gäller byten och återköp så anser IKEA Uppsala att det är viktigt att cheferna befinner sig ute i butiken någon gång per dag så

[77] Eklund 2002 s. 13
[78] Tonnquist 2006 s. 17-18
[79] Berggren et al 2001 s. 166

de inte tappar närheten till den syssla som är huvudpunkten för dem. Att ha bra relation till medarbetarna anser de båda vara en stor del till att öka företagarandan i varuhusen, att ha en fungerande och bra gemenskap är a och o.

Det som IKEA Gävle lägger stor vikt på med småföretagsamhet är att de är kostnadsmedvetna. Med tanke på att de är ett eget bolag så tänker de mycket på vad de skulle tjäna på att göra si och så, de kan sålla det som är bra just för deras bolag. Att ta ansvar för sitt eget företag är också något som Gävle tycker har med småföretagaranda att göra, att kunna ta beslut om vad som behövs och inte. Detta kan jämföras med entreprenörskap, att en sann entreprenör har ansvarskänsla.[80] Det är inte bara detta som stämmer in på IKEA Gävles beteende. Samtliga punkter, initiativförmåga, kreativitet, självförtroende och tillit, fixerad vid möjligheter, framtidsorientering, tolerans för mångtydighet, stort engagemang, samt ledarskap[81] går att tillskrivas dem. Ett exempel då de visar att ansvarskänsla finns inom varuhuset var då de byggde om saluhallen och återanvände stora delar av den gamla inredningen istället för att köpa allting nytt. Men de anser även att ”man ska inte vara snål utan smart” det får inte gå till en överdrift att spara in.

När det gäller vad IKEA Uppsala har svarat på frågan om vad småföretagsamhet är, så tar de upp att det är viktigt att ha en förståelse för IKEAs egna vision, veta vad de står för och vad de sysslar med. Att följa deras visioner anser de är viktigt för att ha en företagsanda i varuhuset. Att informationen i varuhuset fungerar på ett bra sätt tycker de också är viktigt för att företaget ska kännas mindre, enligt dem;

- ”*Desto mer information desto mindre företag*,” säger varuhuschefen.

Att få in den rätta känslan i varuhuset med delaktighet och kunskap känns också som en viktig del i småföretagsamheten tycker IKEA Uppsala och något de anser att de har. Det de däremot är rädda för är när de ska flytta in i nya lokaler, som då blir större, är att de ska förlora den småföretagaranda de har idag, det viktiga för dem just nu är att göra allt för att behålla och bevara det de har. Det kommer att bli en stor utmaning för hela varuhuset att behålla känslan men det är något de jobbar med dagligen redan nu.

Vi fick genom intervjuerna uppfattningen om att gemenskapen, närheten till kunder, den innovativa andan fanns i båda varuhusen. Dock var ambitionen starkare på IKEA Gävle som kunde komma närmre kunderna och medarbetarna tack vare att de arbetade för sitt lilla varuhus och inte för en liten del i ett globalt affärsimperium.

Problematiken med att undersöka om IKEA Gävle hittat tillbaka till småföretagsamheten är precis som Storey menar att det inte finns någon tydlig definition på vad småföretag är och precis på samma sätt är det kring småföretagsamhet. Det fanns ingen tydlig definition på vad IKEA menade med småföretagsamhet vilket resulterade i att mycket tid och arbete gick till att avgöra vad IKEA Gävle kontra IKEA Uppsala menar med småföretagsamhet.

[80] Bjerke 2005 s. 105
[81] Bjerke 2005 s. 105

5.2 Annorlunda idéer och lösningar

IKEA Gävle	IKEA Uppsala
Sammanslagna tjänster	Sammanslagna tjänster
Rotationstjänst 3	Rotationstjänst 2
Egen kundservice	
Egen redovisning	
Recovery avdelningen	
Eget premielönesystem	
Egen lokalreklam	
Egen styrelse	
Förslagslådan	

Figur 5.2 – Analysmatris idéer och lösningar Källa: Egen

Att hitta och utnyttja möjligheter för annorlunda lösningar krävs en viss entreprenöriell anda, det krävs en entreprenör. En entreprenör är, som vi beskrivit tidigare, en person som är beslutsam, kreativ, fixerad vid möjligheter, framtidsorienterad, har initiativförmåga, självförtroende och självtillit, samt ansvarskänsla.[82] Detta är vad IKEA Gävle hade som mål att uppfylla, de skulle hitta möjligheter, komma på sätt att utnyttja dem, och se till att det genomfördes. Enligt Barrow så behöver nya idéer inte vara originella, de är ofta baserade på erfarenheter eller nya versioner av existerande idéer. Det är svårt att veta om en ny idé fungerar framgångsrikt det som är avgörande är kund och omgivning.[83] En viktig punkt att poängtera är Langborg och Westlund som tar upp att alla kan ha en idé men den måste utvecklas och det är vad entreprenörer gör. En idé kan vara service och hur den utvecklas exempelvis kundservice.[84]

IKEA Gävle har i jämförelse med IKEA Uppsala en mängd annorlunda idéer och lösningar och detta anser vi beror på att de är ett eget bolag med ett tioårsprojekt som grund. Det Eklund säger att det är den grupp människor som har blivit hopsatta som spelar den centrala rollen i ett projekt,[85] och detta kan vi verkligen anse att IKEA Gävles styrelse har i varuhusets organisation. Enligt Macheridis så ska projektmedarbetarna, i detta fall styrelsen, besitta en stor kompetens för att ett projekt ska kunna genomföras.[86] De intervjuade på IKEA Gävle anser att det är något som styrelsen har just på grund av att de är ”rutinerade rävar” i gänget. IKEA Gävle har tack vare projektet samlat på sig en mängd annorlunda lösningar;

- Förslagslådan
  Detta ger en fördel framförallt i samband med kommunikationsvägar och fånga upp nya idéer.

- Egen kundservice

[82] Bjerke 2005 s. 105
[83] Barrow et al 2005 s. 15-16
[84] Langborg et al 1998 s. 54-59
[85] Eklund 2002 s. 16-17
[86] Macheridis 2001 s. 69-70

Där de har en fördel från IKEA Uppsala då de kan lägga stor vikt på deras lokala kännedom och få många återkommande kunder tack vare det.

- Egen redovisning
  Här har IKEA Gävle en särskild koll på just deras egna varuhus redovisning och kan göra snabba överblickar när de vill.

- Recovery avdelningen (fyndhörna)
  Här IKEA Gävle säljer ut sina lite skadade varor samt sådana varor som stått för utställning ute i varuhuset.

- Eget premielönesystem
  Detta har Gävles varuhus för att ”trigga” sina medarbetare en uns extra och visa att de har en stor del i varuhusets verksamhet, för att det ska rulla som det gör.

- Egen lokalreklam
  Där de har chansen att nå ut med reklam via lokalradior och lokaltidningar.

- Egen styrelse
  Eftersom de är ett eget bolag så har IKEA Gävle en egen styrelse i varuhuset där ”rutinerade rävar” sitter och arbetar.

- Då de är ett eget bolag kan de avstå från vissa lösningar och projekt som IKEA koncernen vill prova på.

Efter att vi genomfört våra intervjuer i Gävle och Uppsala har vi kommit fram till att det även finns vissa likheter när det gäller vad varuhusen har för annorlunda lösningar. Både IKEA Gävle och IKEA Uppsala använder sig av så kallade sammanslagna tjänster där antalet tjänstemän minskat då de fått större ansvar, detta tror de dock beror på varuhusens storlek då de är bland de minsta i Sverige. En annan annorlunda lösning som de båda varuhusen har gemensamt är att båda använder sig av rotationstjänster bland medarbetarna, det finns dock här en skillnad då IKEA Gävle använder sig av tre-rotations- medan IKEA Uppsala endast använder sig av två-rotations tjänster. Vi anser att IKEA Gävles tre-rotation tjänst är att föredra eftersom den ökar flexibiliteten både vid schemaläggning samt medarbetarnas kompetens. Dock anser vi inte att skillnaden dem emellan beror på projektet direkt utan grundar sig i att IKEA Gävle tog steget längre när de beslutade om rotationstjänsterna vilket kan vara ett resultat av att de ska försöka tänka steget längre och komma med nya idéer med tanke på projektet.

Vi anser att IKEA Gävle har fler lösningar eftersom de agerar mer som entreprenörer och tar ansvar för sitt lilla egna bolag. IKEA Gävle visar tecken på att vara mer kreativa, fixerade vid möjligheter, framtidsorienterade och har initiativförmåga inom varuhuset. Vi tror att en stor anledning till att de kunnat fånga upp och förverkliga så många idéer är tack vare förslagslådan samt den egna styrelsen som har stått för kompetens och drivkraft.

5.3 Kommunikationsvägar i varuhus kontra projektvaruhus

IKEA Gävle	IKEA Uppsala
Förslagslådan	Forum
Problemlösning genom diskussion	Problemlösning genom diskussion
Bäst idéer från medarbetare på "golvet"	Idéer kommer från alla håll
Beslutsnivåer	Beslutsnivåer
	Snabba beslut

Figur 5.3 – Analysmatris kommunikationsvägar Källa: Egen

March skriver i sin artikel *Footnotes to organizational change* att organisationer förändras ständigt, rutinmässigt, enkelt och reaktionsmässigt, men förändringen kan inte kontrolleras. Vidare skriver March att anpassning till förändringar i omgivningen kräver ett samarbete mellan rationalitet och dumdristighet. En organisations dumdristighet kommer inte från någon medveten strategi utan kommer från välbekanta ovanligheter som slöhet, incitament, symboliskt agerande, tvetydighet och lösa kopplingar. March anser att organisationer behöver en balans mellan rationella processer och vissa dumdristiga element, annars skulle alla beslut om framtiden hela tiden baseras på logiska beslut och framtiden är inte logisk.[87]

Lievens och Moenaert skriver om intern-projekt kommunikation i sin artikel *Project team communication in financial service innovation.* Intern-projekt kommunikation handlar om kommunikationen inom projektgruppen, det existerar ofta ömsesidiga beroendeförhållanden mellan dess medlemmar eftersom innovationsprocessen sätter krav på integration och internkommunikation.[88]

När det gäller beslutsvägar så finns det flera gemensamma nämnare men ändå vissa olikheter. Vi tar upp i teorikapitlet att det blir krångligare att kommunicera desto större grupperna blir.[89] Medan ledningen i både Gävle och Uppsala anser att de flesta idéerna kommer från personalen på golvet som är närmre kunderna så använder de sig av skiftande metoder för att fånga upp dessa. Medan medarbetarna i IKEA Gävle kan välja mellan att gå genom chefen eller direkt till ledningen genom den tidigare nämnda förslagslådan, så har medarbetarna i Uppsala endast en väg att gå och detta är via sin närmsta chef antingen direkt eller via mail. Vi tycker att förslagslådan är ett ypperligt sätt att korta ned kommunikationsvägen då informationen inte måste gå igenom alla steg i hierarkin utan förmedlas direkt upp till ledningen. Vidare anser vi att förslagslådan är ett bra sätt att skapa ett samarbete mellan rationalitet och dumdristighet eftersom vi tror att slöhet kan driva fram nya lösningar och dessa fångas upp på ett bra sätt genom förslagslådan.

När det gäller att besluta om de olika förslag som kommer in så fungerar de på lite olika vis. De båda varuhusen arbetar med att försöka inkludera de som berörs i de olika besluten. Medan IKEA Uppsala använder sig av forum där de samlar medarbetare med rätt kompetens för att diskutera och besluta om de idéer som kommer in. Dessa forum kan liknas vid projektgrupper i den mån att om de ska fungera krävs det att kommunikationen fungerar i

[87] March 1981
[88] Lievens et al 2000
[89] Viklund 1996 s. 130

gruppen, det gäller att alla ska känna sig trygga, ledaren ska ha kontroll[90]. IKEA Gävle i sin tur arbetar liknande då de försöker låta medarbetarna med rätt kompetens komma till tal, dock sker detta mindre formellt genom att diskutera ute på avdelningar för att sedan beslutas av styrelsen om besluten är tillräckligt stora. Dessa två arbetssätt tycker vi har sina för- och nackdelar. Medan det kan vara positivt att ha olika forum där det sitter kompetent personal som kan ta snabba beslut. Kan det ibland vara bättre att använda sig av IKEA Gävles informella grupper där de varje gång försöker samla ihop de personer som berörs och besitter rätt kompetens. Nackdelen med IKEA Gävles informella grupper är att det kan leda till att beslutsfattandet dras ut på tiden då de först måste samla ihop rätt personer samt att de kan missa medarbetare som berörs för att de inte uppmärksammade påverkan på deras arbetsuppgifter. Samarbetet i de olika grupperna och forumen sätter precis, som Lievens och Moenaert menar, krav på interaktionen och internkommunikationen. Vi anser att dessa krav blir större på IKEA Gävle eftersom deras informella grupper kräver tydligare information för att alla berörda ska få chansen att delta. Detta eftersom bristande kommunikation kan leda till att de inte uppfattar att även de berörs av syftet med mötet.

Både IKEA Gävle och IKEA Uppsala understryker att det finns olika nivåer när det kommer till beslutsfattande. När besluten börjar öka i omfattning så beslutar ledningen i Gävle tillsammans med styrelsen i Gävle medan ledningen på IKEA Uppsala kontaktar IKEA Sverige. Styrelsen i Gävle har även de en gräns i budgeten för hur mycket de kan besluta om. Hamnar ett beslut utanför denna gräns så måste de likt alla IKEA varuhus i världen kontakta IKEA´s investeringskommitté. Detta stämmer överens med teorin som menar att hierarkin finns för att bestämma auktoritetsstegen. Här har IKEA Gävle ”friare händer” än IKEA Uppsala då de inom budgeten kan bestämma på egen hand tillsammans med deras egen styrelse medan IKEA Uppsala måste kontakta IKEA Sveriges olika avdelningar.

Varken ledningen i Gävle eller i Uppsala upplever några speciella hinder från IKEA koncernen när det gäller handlingsfriheten. Tack vare att de har IKEAs starka organisationskultur i ”ryggen” kommer de oftast in på rätt spår och hittar lösningar som passar in i konceptet. Det enda område som IKEA Gävle kan komma att känna sig låsta är när det gäller säkerhetsfrågor där de kan känna att vissa bestämmelser är onödiga eller klumpiga som de måste följa. Dessa lösningar visar sig dock vid senare tillfälle vara viktiga då någonting hade kunnat hända en medarbetare eller kund men undvikits tack vare att de följt direktiven.

[90] Tonnquist 2006 s. 159

6 Slutsats

Nedan presenteras slutsatser av undersökningen där vi ser om IKEA Gävle har lyckats med det projekt som de blev utsedda att genomföra.

Syftet med vår uppsats var att studera om projektmålen som främjar småföretagsamhet uppnåtts samt huruvida de har tagit tillvara på nya idéer och lösningar. För att kunna undersöka detta projekt valde vi att jämföra IKEA Gävle och IKEA Uppsala eftersom vi inte kan veta hur IKEA Gävle skulle ha sett ut idag utan projektet.

Frågeställningen vi ställde oss i början av uppsatsen var:

- Vad är småföretagsamhet för ledningen på IKEA Gävle och IKEA Uppsala?
- Hur skiljer sig IKEA Gävle från IKEA Uppsala vad avser annorlunda lösningar?
- Uppfattar ledningen att kommunikationsvägarna är kortare på IKEA Gävle än IKEA Uppsala?

- Vad är småföretagsamhet för ledningen på IKEA Gävle och IKEA Uppsala?

Det har inte varit lätt att komma fram till om IKEA Gävle lyckats återfå den småföretagsamhet de ville ha tillbaka eftersom det inte finns någon tydlig definition på vad småföretagsamhet är.

Genom intervjuerna fick vi skiftande svar om hur de såg på småföretagsamhet det kunde handla om kostnadsmedvetenhet, snabba beslut eller bra förståelse av visionen. Men när vi kom in på vår definition av småföretagsamheten, andan i företaget, gemenskapen, närheten till kunder och att hitta innovativa idéer så anser samtliga av våra intervjuade att det finns en viss anda och gemenskap i respektive varuhus. Vi anser dock att IKEA Gävle har en tydligare småföretagsamhet än IKEA Uppsala, ambitionerna och andan är starkare på IKEA Gävle som kunde komma närmre kunderna och medarbetarna tack vare att de arbetade för sitt lilla varuhus och inte för en liten del i ett globalt affärsimperium.

- Hur skiljer sig IKEA Gävle från IKEA Uppsala vad avser annorlunda lösningar?

Vi fann förändringar som båda företagen genomfört och dessa är sammanslagna tjänster och rotationstjänster. Vi anser att dessa beror på storleken på varuhusen då de måste ha storleken i åtanke när de strukturerar upp arbetsplatsen. Utöver dessa fann vi flertalet exempel på IKEA Gävles innovativa annorlunda lösningar, exempelvis har de startat en egen kundservice som vi anser är en av de största annorlunda lösningarna i varuhuset. Den största skillnaden mellan IKEA Gävle och IKEA Uppsala är att de har en egen styrelse som möjliggör den innovativa andan i varuhuset som var ett av målen med projektet.

Skillnaden som vi ser angående annorlunda lösningar, den innovativa andan, är att medan IKEA Uppsala är ”för små” för att vara testvaruhus så har IKEA Gävle tack vare projektet gjort precis det som Langborg och Westlund skriver om. IKEA Gävle har utvecklat lösningar för att fånga upp idéer och sedan tagit steget vidare för att utveckla dessa idéer.

- Uppfattar ledningen att kommunikationsvägarna är kortare på IKEA Gävle än IKEA Uppsala?

Utifrån informationen som samlats in genom intervjuer så har vi kommit fram till att strukturmässigt ser de lika ut på pappret med liknande hierarki och övergripande kommunikationsvägar. Vi har dock hittat skillnader som hjälper till att korta ned kommunikationsvägarna och snabba på beslutsfattandet. IKEA Gävle använder sig av förslagslådan som underlättar och snabbar på kommunikationen från medarbetare till ledningen. Därutöver har de även en egen styrelse som kan besluta inom en viss budget och bistå ledningen med deras kunskaper vilket leder till att större beslut sker snabbare och med mer lokal förankring.

Projektet
Målet med projektet var att få in småföretagsamhet med nya idéer och kortare kommunikationsvägar i fokus.

Vi anser att IKEA Gävle har lyckats hitta tillbaka till småföretagsamheten på ett bra sätt med en stark lokal förankring med stark gemenskap och anda i varuhuset. Vi anser att IKEA Gävle har lyckats med att uppfylla målen med projektet mycket tack vare att de givits chansen och tillåtelse att prova nya idéer för att utveckla dessa och se om de fungerar. Vissa idéer har, enligt vår synpunkt, hjälpt IKEA Gävle att stärka sin kontakt med omgivningen samt förbättrat deras chanser att samla upp nya idéer för diskussion och möjlig utveckling. Dessa idéer är deras kundservice som gör att de kommer närmre kunderna och kan göra det möjligt för dem att nå samma kundnöjdhet eller högre kundnöjdhet med mindre resurser, exempelvis reklamationer. Den andra idén är förslagslådan som gör det möjligt och till och med sporrar medarbetarna att komma med idéer och förslag på förbättringar i verksamheten. förslagslådan har även lett till att kommunikationsvägarna kortats ner då förslagen inte behöver behandlas i alla led i organisationen utan kan gå direkt till ledningen.

En kritisk synpunkt vi har på projektet är att vi anser att målet med småföretagsamheten var lite ”otydlig” och att det gett en svag härledning i hur de konkret kunde gå tillväga. De har nu fått prova sig fram. Trots det skapade projektet en möjlighet till eget utrymme för nya idéer, som gör att IKEA Gävle har större kvalitet. Vi har kunnat se att IKEA Uppsala upplever större osäkerhet och därmed större behov av att stämma av med ledningen.

Sammanfattningsvis kan vi säga att projektet har lyckats på alla plan och detta anser vi beror på att projektet givit dem chansen att skapa och prova på annorlunda lösningar och att dessa har gjort det möjligt för IKEA Gävle att uppnå de mål som sattes upp.

7 Förslag till vidare forskning

Under tiden vi skrev denna uppsats kom vi på olika delar som kunde vara en del av vår uppsats om vi haft mer tid på oss. Vissa handlar bara om att samla fler synvinklar genom att genomföra intervjuer med medarbetare eller kunder för att ytterligare undersöka resultatet av projektet och samla in dess effekter på organisationskulturen samt kunderna. Ett annat sätt skulle ha varit om vi hade haft chansen att undersöka de tre övriga av de fyra projektvaruhusen för att se om samtliga lyckats, vilka som lyckats bättre eller sämre och kanske varför. En annan syn vi kunde ha valt om vi hade haft tillgång till ytterligare ett projektvaruhus i Sverige som var större. Då hade vi kunnat jämföra IKEA Gävle med Uppsala och det större projektvaruhuset med ett liknande koncernvaruhus för att i slutändan undersöka om projektet var mer eller mindre framgångsrikt beroende på storleken på varuhus.

Källförteckning

Litteratur

Barrow, Colin et al *"Enterprises development – the challanges of starting, growing and selling businessess",* Thomson learning, 2005

Berggren, Christian et al *"Projekt – organisation för målorientering och lärande"* Studentöitteratur, 2001

Bjerke, Björn, *"Förklara eller förstå entreprenörskap?",* Studentlitteratur, 2005

Björk, Stellan, *"IKEA, entreprenören, affärsidén, kulturen",* Svenska förlaget, 1998

Boddy, David, "Managing projects – building and leading the team" Prentice hall, 2002

Christensen, Lars, *"Marknadsundersökning – en handbok",* Studentlitteratur, 1998

Eklund, Sven, *"Arbeta i projekt"*, Studentlitteratur, Lund 2002

Engström, Anders et al *"Franchising i praktiken"*, Andra upplagan, Studentlitteratur, 2005

Eriksson, Lars Torsten et al *"Att utreda forska och rapportera",* åttonde upplagan, Liber, 2006

Jones, Gareth R., *"Organizational theory, design and change"* fourth edition, Pearson Education International, 2004

Kamprad, Ingvar, *"Historien om IKEA: Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull",* Wahlström & Widstrand, 1998

Karlöf, Bengt, "*Managementhandboken leda, styra och utveckla",* SIS, 2006

Kjeldstadli, Knut, *"Det förflutna är inte vad det en gång var",* Studentlitteratur, 1998

Langborg, Fredrik et al, "Gör din grej - Hur du skapar jobbet som passar livet – istället för tvärtom", AIT Scandbook AB, 1998

Lantz, Annika, *"Intervjumetodik",* Studentlitteratur, 1993

Macheridis, Nikos, *"Projektaspekter – kunskapsområden för ledning och styrning av projek*", studentlitteratur, 2001

Patel, R et al "*Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning",* Studentlitteratur, 2003

Storey D.J. "Understanding the small business sector" Thomson Business Press, 1994

Tonnquist, Bo, *"Projektledning",* Bonniers, 2006

Ödman, Per-Johan, *”Tolkning, förståelse, vetande – Hermeneutik i teori och praktik”* Norstedts akademiska förlag, 2007

Artiklar

Lievens, A et al *“Project team communication in financial service innovation”,* Journal of Management studies, år 2000, s.733-766

March, J. G. *”Footnotes to organizational change”,* Administrative Science Quarterly, år 1981, nr 26, s. 536-577

Internet

www.ikea.se
www.ne.se
http://www.st.nu/nyheter/arbete.php?action=visa_artikel&id=550667

Övrigt

IKEA pärm 98 – Personalens informationspärm

Kamprad, Ingvar, ”En Möbelhandlares Testamente” (Broschyr)

Bilaga 1 - Intervjufrågor

Annorlunda lösningar

1. Vad anser du att ni har för annorlunda lösningar i varuhuset/organisationen?

2. Hur har ni uppnått dessa om du anser att ni har annorlunda lösningar?

Kommunikationsvägar

3. Om ett problem uppstår, hur går ni tillväga för att lösa detta?

4. Om det kommer in nya idéer/förslag varifrån kommer dessa?

5. Om någon på golvet kommer på en ny lösning, vilken väg tar denna för att nå målet?

6. Om du kommer på ett nytt förslag till organisationen eller varuhuset, vilken väg måste du gå för att få ditt förslag genomförbart?

7. Brukar förändringsbeslut generellt fattas av cheferna eller i samråd med personalen?

8. Måste Sverigechefen kontaktas innan ett beslut genomförs i varuhuset?

9. Har du upplevt några hinder från IKEA när det gäller att utföra dina arbetsuppgifter?

Småföretagsamhet

10. Vad är småföretagsamhet för dig?

11. Känns det som om ni har en känsla av småföretagaranda här i varuhuset?

12. Hur känner ni att er företagsamhet fungerar?

Bilaga 2 - Analysmatris

	IKEA Gävle	**IKEA Uppsala**
Småföretagsamhet	Kostnadsmedvetenhet Att agera och ta vara på tillfällen – ta snabba beslut Valmöjlighet Att känna ansvar Känna tillhörighet	Närhet till medarbetare och kunder Snabbhet – gå fort från idé/problem till lösning. Närhet mellan chefer och verksamheten Bra relation till medarbetare. Ha en förståelse för IKEAs vision, veta vad de sysslar med. Desto mer information desto mindre känns företaget.
Idéer och lösningar	Sammanslagna tjänster Rotationstjänst 3 Egen kundservice Egen redovisning Recovery avdelningen Eget premielönesystem Egen lokalreklam Egen styrelse Förslagslådan	Sammanslagna tjänster Rotationstjänst 2
Kommunikationsvägar	Förslagslådan Problemlösning genom diskussion Bäst idéer från medarbetare på "golvet" Beslutsnivåer	Forum Problemlösning genom diskussion Idéer kommer från alla håll Beslutsnivåer Snabba beslut