



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA**

Akademien för hållbar samhälls- och teknikutveckling  
EFO018, Kandidatuppsats i ekonomistyrning, 15 hp  
Grupp 1897

## **Två kulturer under ett tak Franchising – IKEA, en fallstudie**



Författare: Codine Assaad  
Ulrika Mauricci

Handledare: Björn Johansson

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Två kulturer under ett tak. Franchising – IKEA, en fallstudie
<b>Kurs:</b>	EFO018, Kandidatuppsats i ekonomistyrning, 15 hp
<b>Författare:</b>	Codine Assaad och Ulrika Mauricci
<b>Handledare:</b>	Björn Johansson
<b>Syfte:</b>	Syftet med uppsatsen var att undersöka hur de kulturella skillnaderna påverkar styrningen av ett svenskt franchiseföretag etablerat i Saudiarabien. Detta då Saudiarabien är ett land grundat på religionen.
<b>Metod:</b>	De metoder författarna använde sig av var studier av litteratur, artiklar och internet samt personliga intervjuer med varuhuschefer på IKEA. Även sonen till ägaren av franchisekonceptet i Saudiarabien närvarade vid en av intervjuerna.
<b>Modeller:</b>	De modeller författarna använder för sin analys är Gert Hofstede - kulturella dimensioner och Robert Simons – Levers of Control.
<b>Slutsats:</b>	De slutsatser författarna kommit fram till är att de kulturella skillnaderna påverkar styrningen till följd av religionen, men så länge IKEA är generösa med att göra undantag möter franchisetagarna inga problem med att anpassa konceptet.
<b>Nyckelord:</b>	Franchising, styrning, kulturella skillnader, IKEA

## **Abstract**

- Thesis titel:** Two cultures under one roof. Franchising – IKEA a case study
- Course:** EFO018, Bachelor thesis of financial controlling, 15 ECTS.
- Authors:** Codine Assaad och Ulrika Mauricci
- Tutor:** Björn Johansson
- Purpose:** The purpose of the thesis is to examine how cultural differences effects the management in a Swedish franchise company established in Saudi Arabia, since Saudi Arabia is a country based on religion.
- Method:** The methods the writers are going to use are studies from literature, articles, Internet and personal interviews with store managers of IKEA. The son of the owner of the franchise concept of Saudi Arabia was present in one of the interviews.
- Models:** The models the author's uses in their analyses are Geert Hofstede-cultural dimensions and Robert Simons-Levers of control.
- Result:** The conclusions the writers made is that the cultural differences effects the management due to religion. As long as IKEA is generous with doing exceptions, the franchisee will not face any problem with adapting the concept.
- Key words:** Franchising, controlling, cultural differences, IKEA

## **Förord**

Författarna vill med detta förord tacka alla personer som bidragit till denna uppsats. Tack till alla respondenter som ställde upp och lät sig intervjuas. Ett stort tack till opponentgrupperna som med sina kommentarer och synpunkter gjorde att uppsatsen utvecklades och blev bättre. Tack även till vår handledare Björn Johansson. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till våra toleranta familjer och förstående vänner som stått ut med att vi ägnat i princip all vår tid åt att skriva.

Codine Assaad och Ulrika Mauricci

# Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Problemdiskussion	2
1.2	Problemformulering	3
1.3	Syfte	3
1.4	Avgränsning	4
1.5	Målgrupp	4
1.6	Tidigare forskning	4
1.7	Disposition	5
2	Metod	6
2.1	Metodintroduktion	6
2.2	Vetenskapligt angreppssätt	6
2.3	Genomförande	7
2.3.1	Val av företag för fallstudie	7
2.3.2	Val av aktörer	7
2.3.3	Litteratursökning	7
2.3.4	Utformning av intervjufrågor	8
2.3.5	Kvalitativ undersökning: Fyra intervjuer	8
2.3.6	Undersökningsvariabler	9
2.3.7	Analys	9
2.3.8	Resultatredovisning	9
2.4	Operationalisering	10
2.5	Studiens trovärdighet	10
2.6	Metod- och källkritik	11
3	Teoretisk referensram	12
3.1	Franchising	12
3.2	Styrning	13
3.2.1	Simons - Levers of Controls	13
3.3	Kultur	17
3.3.1	Maktdistans (PDI)	18
3.3.2	Individualism (IDV)	19
3.3.3	Maskulinitet (MAS)	19
3.3.4	Osäkerhetsundvikande (UAI)	20
4	Empiri	21
4.1	Företagspresentation	21
4.2	Intervju med Jonas Abelsson, Riyadh	23
4.2.1	Franchising	23
4.2.2	Värderingsskapande styrmodell	25
4.2.3	Gränsskapande styrmodell	26
4.2.4	Diagnostiserande styrmodell	27
4.2.5	Interaktiv styrmodell	27
4.3	Intervju med Waleed Al Naguib och Saoud Ghassan Sleiman, Jeddah	28
4.3.1	Franchising	28
4.3.2	Värderingsskapande styrmodell	29
4.3.3	Gränsskapande styrmodell	30
4.3.4	Diagnostiserande styrmodell	31
4.3.5	Interaktiv styrmodell	31

4.4	Intervju med Jules van Gestel, Dhahran-----	32
4.4.1	Franchising -----	32
4.4.2	Värderingsskapande styrmodell -----	33
4.4.3	Gränsskapande styrmodell -----	33
4.4.4	Diagnostiserande styrmodell-----	33
4.4.5	Interaktiv styrmodell -----	33
4.5	Sammanfattning utifrån Simons styrmodeller-----	34
5	Analys -----	35
5.1	Franchising -----	35
5.2	Värderingsskapande styrmodell -----	38
5.3	Diagnostiserande styrmodell-----	40
5.4	Interaktiv styrmodell -----	40
6	Slutsats -----	42
7	Författarnas egna reflektioner-----	43
7.1	Förslag till fortsatta studier-----	43
	Källförteckning -----	44

### **Bilagor:**

Bilaga 1: Intervjufrågor Jonas Abelsson

Bilaga 2: Intervjufrågor Waleed Al Naguib och Saoud Ghassan Sleiman

Bilaga 3: Intervjufrågor Jules van Gestel

### **Figurförteckning:**

<i>Figur 1 the four levers of control-----</i>	<i>14</i>
<i>Figur 2 Människans mentala programmering-----</i>	<i>17</i>
<i>Figur 3 Jämförande graf över de fem dimensionerna i Sverige och Saudiarabien-----</i>	<i>18</i>
<i>Figur 4 Rapporterings struktur IKEA Saudiarabien-----</i>	<i>22</i>

# 1 Inledning

---

I kapitlet nedan presenterar författarna en allmän inledning till IKEA, franchising, Saudiarabien och kultur. Detta följs av problemdiskussionen som mynnar ut i en problemformulering. Kapitlet innehåller även syfte, avgränsning, målgrupp, tidigare forskning och avslutas med en disposition.

---

IKEA har spridit sitt koncept över hela världen sedan det första utländska varuhuset etablerades i Norge år 1963. Koncernen har sedan dess expanderat kraftigt och har nu 253 varuhus samt även 32 varuhus som ägs och drivs av franchisetagare utanför IKEA koncernen. Gemensamt för alla IKEA varuhus är inte bara utseendet utan även företagskulturen. Denna kultur bygger på starka värderingar med rötter i det gamla bondesamhället i Småland. För IKEAs grundare, Ingvar Kamprad har det varit mycket viktigt att denna företagskultur fått bestå även vid etablering i andra länder. Men trots att företagsledningen påverkar kulturen, och det finns en officiell IKEA kultur, så spelar även kulturen för de olika människorna inom koncernen in.

*”When Saudi Arabia sneezes, the Arab markets catch a cold!”(Arab Advisors webbsida, 2008)*

Saudiarabien har en stor påverkan på arabvärldens ekonomi. Landet är världens ledande producent av olja och naturlig gas och har 25 % av världens kända oljereserver (Swedish Trade webbsida, 2008). Utländska företag har länge haft stort intresse för ekonomin i Saudiarabien och har tagit del i de stora projekt som varit aktuella (Swedish Trade webbsida, 2008). Landet har under en lång period varit en av Sveriges viktigaste handelspartners i Mellanöstern med en årlig export på 7,75 miljarder svenska kronor under 2006 (Sweden Abroad webbsida, 2008). Svenskt näringsliv är väl representerat och etablerat på den saudiska marknaden. Saudiska investeringar i svensk affärsverksamhet och på den svenska fastighetsmarknaden, medverkar till den omfattande ekonomiska samverkan (UD:s webbsida, 2008).

Efter den stora oljehändelsen på 1970-talet i arabvärlden ökade affärerna med västvärlden. Arabvärlden omfattar, Qatar, Abu-Dhabi, Bahrain, Förenade Arabemiraten, Kuwait och Saudiarabien som ligger på arabiska halvön (Bjerke, 1998). De första franchiseföretagen i Saudiarabien var från USA och Frankrike, men efter 9/11 ”Elfte september” har den saudiska marknaden öppnat sina dörrar för nya företag. Många av de stora globala märkena har insett potentialerna den saudiska marknaden erbjuder (Franchiseek webbsida, 2008). De största städerna i Saudiarabien; Riyadh, Jeddah och Al Khobar, där Dharhan är en del, fortsätter att expandera genom franchising. Riyadh upplever en stor ekonomisk bubbla med en 8 % årlig tillväxt som gör staden till en av världens mest växande städer. Franchising växer årligen med 27 % i mellanöstern (Franchiseek webbsida, 2008).

Franchising är en företagsform som härstammar från USA där det blev ett begrepp på 1960-talet genom företag som McDonalds, AVIS och 7-Eleven (Axberg, 1999). Företagsformen bygger på att en franchisetagare etablerar sitt företag enligt de ramar som franchisegivaren satt upp. Franchisetagaren betalar och får då använda franchisegivarens varumärke samt får möjlighet till hjälp att driva verksamheten enligt konceptet. Båda parter bör vinna på detta då franchisegivaren får en möjlighet att expandera och franchisetagaren kan utnyttja det redan etablerade varumärket och dess koncept (Nuteks webbsida, 2008). Franchising förekommer

även över nationsgränserna. Oftast byggs detta system upp genom att huvudfranchisegivaren finns i ett land, en underfranchisegivare finns i ett annat land och franchisetagaren finns i samma land som underfranchisegivaren (Stenberg, 2005).

## 1.1 Problemdiskussion

IKEA är ett företag som håller fast vid sin företagskultur och sina värderingar vilka kan sammanfattas med orden tillhörighet, kostnadsmedvetenhet, respekt och enkelhet. Dessa värderingar kan spåras till Småland där Ingvar Kamprad är född och uppvuxen (IKEAs webbsida, 2008). De har med denna företagskultur etablerat sig över hela världen, även i länder som kulturellt skiljer sig kraftigt från den svenska företagskulturen i allmänhet och den småländska inställningen i synnerhet. I Saudiarabien har IKEA etablerat sig i flera städer och alla dessa varuhus drivs genom franchising. För att få franchisekonceptet att fungera måste varuhuscheferna i Saudiarabien även ta hänsyn till de utländska medarbetarna som finns. I Saudiarabien finns det miljontals utländska gästarbetare som framförallt kommer från Asien och Afrika (Utrikespolitiska institutet, 2007).

I ett franchisekoncept bemöter franchisetagarna kulturella skillnader som påverkar styrningen och det innebär att företaget ställs inför mängder av problem. Detta eftersom det finns regler i kontraktet som franchisetagaren måste följa. Simons (1995) styrmodell omfattar ett styrsystem där balans eftersträvas mellan den tekniska ramen och att förstå hur effektiva chefer använder de olika systemen. Modellen är konstruerad för att skapa stabilitet i företaget genom diagnostiserande styrning, interaktiv styrning, värderingsskapande styrning och gränsskapande styrning. Franchising är en långsiktig Kooperation mellan två parter som har som gemensamt intresse att hålla kunderna nöjda samt skydda varumärket. Detta innebär ett stort ansvar för franchisetagaren eftersom den måste se till att följa konceptet då det finns ett avtal samt att de måste hålla kunderna nöjda. Enligt Simons (1995) påverkas alla andra avdelningar i konceptet negativt om det föreligger brister på en avdelning. Franchiseföreningen menar att samarbetet sker mellan två likaberättigade parter som styrs av ett avtal som båda skriver under (Franchiseföreningens webbsida, 2008). Simons (1995) beskriver hur styrmodellen reflekterar chefernas personliga värderingar och påverkar organisationens förmåga att anpassa sig långsiktigt för att uppnå målet. Denna styrning borde således förordas att passa inom franchising, eftersom franchising inte är ett oberoende affärskoncept (Kevin, 2006). Därför måste det tillämpas enligt avtalet mellan franchisegivaren och franchisetagaren (Nuteks webbsida, 2008).

För att etablera ett franchisekoncept i ett annat land finns det fördelar med att använda en lokal resurs (Axberg, 1999). Möjligheten finns att i etableringslandet använda sig av en Master Franchisetagare. Denna får genom ett avtal rätten från franchisegivaren att själv etablera enheter inom landets gränser (Axberg, 1999). Franchising i olika kulturer handlar inte bara om ensidig export ur ett företags format, utan är också en kontinuerlig återkopplande modell, som konstant behöver eftersträva att medla i svåra valsituationer som uppstår från olika kulturer (Trompenaars & Woolliams, 2004). Styrning och kontroll i franchising kan påverka franchisetagarna både positivt och negativt. Dessutom bemöter franchisetagarna problem med styrningen eftersom de måste följa franchiseavtalet till punkt och pricka (Axberg, 1999). Samtidigt måste de anpassa sig till en kultur där konstitutionen och rättsväsendet grundas på koranen och samhället (UD:s webbsida, 2008). Religionen och kulturen har stor påverkan på samhällets uppbyggnad i Saudiarabien.



Många franchiseföretag har etablerat sig i Saudiarabien. Franchising som metod lämpar sig väl för etablering i andra länder, detta då det handlar om överföring av specifik "know-how" från ett företag till ett annat (Axberg, 1999). Flera väl sedda multinationella företag har etablerat sig och bidragit med sina erfarenheter och sin know-how. Samtidigt är Saudiarabien ett land som är styrt av sin kultur och sin religion som har ett stort inflytande på hela samhället. Utländska franchisekoncept skapar utmaningar för varuhuscheferna i och med att de styr genom ett redan förutbestämt koncept. Detta gör att varuhuscheferna i ett land grundat på den islamiska religionen måste kunna balansera mellan två viktiga faktorer; att förstå kulturen och även anpassa sig till franchisekonceptet.

Det arabiska samhället har tre gemensamma egenskaper; språket, religionen och historien som identifierar araber. Religion har starkt inflytande på araber och det underlättar att förstå kulturen eftersom den beskriver levnadssättet (Bjerke, 1998). Religionen har ett stort inflytande på det arabiska tänkandet och blir en del av det dagliga livet. Visar besökare respekt för den islamska religionen bemöts de fördelaktigt nästan överallt (Bjerke, 1998). Islam är den enda religion som utövas av saudier och för den troende muslimen genomsyrar islam allt i livet. Den saudiska kulturen är knuten till islam (Utrikespolitiska institutet, 2007). Saudiarabien som är det rikaste landet och arabvärldens största ekonomi, befarar förändring i samhället ur ett kulturellt perspektiv men har ändå spenderat miljarder riyal på infrastruktur. Före detta kung Faisal uttalade vid ett tillfälle 1974 att Saudiarabien skulle uppnå ekonomisk tillväxt, utan att behöva ge upp den arabiska kulturens traditioner (Bjerke, 1998).

Varuhuscheferna måste med hjälp av sin erfarenhet kunna leda personal från olika kulturer. Kulturen är inte medfödd utan kommer snarare från vår sociala miljö än från de gener vi har. Varje individ har under sin livstid lärt in känslor, mönster av tankar och sätt att agera. En stor del har lärts in redan när individen är mycket ung. För att lära in något som skiljer sig från detta måste det tidigare glömmas bort. Att lära om är svårare än att lära sig för första gången. Kulturen lärs in i den sociala miljön och är alltid något gemensamt. Detta eftersom människor som levt i samma sociala miljö har denna gemensam (Hofstede, 2005). Samtidigt måste hänsyn tas till företagskulturen i franchisekonceptet.

Genom Simons fyra styrmodeller kommer författarna att undersöka svårigheterna och möjligheterna med styrningen i ett väldigt enkelt svenskt franchisekoncept. Enligt Hofstede (2005) spelar kulturen en stor roll för personens agerande. Eftersom IKEA leds enligt ett väldigt svenskt koncept kan det påverka styrningen av företaget då kulturella problem uppstår. Kommer varuhuscheferna att kunna styra IKEA konceptet i Saudiarabien på ett svenskt sätt? Vilka anpassningar kommer IKEAs styrning att genomgå? Hur skulle företaget kunna använda Simons styrmodeller för att lösa de kulturella skillnaderna på ett effektivt sätt?

## **1.2 Problemformulering**

Hur upplever varuhuscheferna styrningen av franchisekonceptet som etablerats i Saudiarabien och vilka konsekvenser får den i en konservativ och religiöst grundad kultur? Hur påverkas eller påverkas inte det svenska styrsystemet i franchisekonceptet av den arabiska kulturen?

## **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur de kulturella skillnaderna påverkar styrningen av ett svenskt franchiseföretag etablerat i Saudiarabien. Detta då Saudiarabien är ett land grundat på religionen.

## 1.4 Avgränsning

Studien utfördes med hjälp av både primära och sekundära källor. Författarna har i primärdatan endast utfört intervjuer med IKEAs varuhuschefer i Saudiarabien då studien endast avser aktörernas synsätt. Författarna har dock inte jämfört varuhuscheferna mot varandra och någon undersökning av deras bakgrund har inte utförts. I undersökningen har författarna utgått från styrning inom franchising och de har belyst den del som omfattar franchisetagarna. Studien omfattar endast företagskulturen i Saudiarabien där författarna analyserat hur IKEAs företagskultur skulle kunna bestå i Saudiarabiens kultur.

## 1.5 Målgrupp

Detta är en uppsats i företagsekonomi med inriktning styrning i en franchiseorganisation med stora kulturella skillnader. Målgruppen som författarna främst vänder sig till är nya franchisetagare som vill påbörja en affär genom franchisekonceptet samt franchisegivare som vill expandera och marknadsföra sina företag i Saudiarabien.

## 1.6 Tidigare forskning

Franchising har blivit allt vanligare bland företagen i Sverige. Enligt franchisebarometern, kommer 80 procent av franchisegivarna öka antalet franchisetagare under det närmaste året (Franchiseföreningens webbsida, 2008). Det har tidigare skrivits uppsatser om franchising på både på C, D-nivå samt även vetenskapliga artiklar. Författarna har undersökt några studier kring franchising där franchisegivaren styr franchisetagaren. En uppsats från Luleå tekniska universitet, en fallstudie av fyra företag, behandlar styrning inom franchising utifrån Simons styrmodell, samt förtroendets inverkan på denna. Studien undersöker om det finns relaterade likheter mellan Simons styrmodell och de fyra företagen. Författarna till den uppsatsen vill främst förklara varför vissa resultat uppstår, genom händelser, relationer och erfarenheter. De kunde dra en slutsats att Simons styrmodell var minst implementerad inom en ny etablerad kedja (Johansson & Sjögren). Författarna upplever att de är de första som skriver om hur kulturella skillnader påverkar franchising på IKEA i Saudiarabien.

Genom att söka på Google hittade författarna en vetenskaplig artikel från handelshögskolan i Stockholm om "några vetenskapsteoretiska aspekter på forskning om ekonomistyrning". Syftet med artikeln var att diskutera forskningens kännetecken i företagsekonomi och ekonomistyrning. Författaren drar en slutsats att företagsekonomi och ekonomistyrningen är heterogen och involverar en relaterad frågeställning gällande släktskap med naturvetenskap och med samhällsvetenskap (Samuelsson, 1999).

Genom att använda sökorden 'Levers of Control' på Google hittade författarna en vetenskaplig artikel från executive forum om Levers of Control. Där talar Simon om sin specialitet gällande hur företag undviker risker samt olika slag av farliga misstag som organisationer undgår. Robert Simon förklarar i denna artikel hur dessa styrningar skapar lösningar genom att säkerställa att rätt styrning på plats (Simons, 2002).

Författarna hittade en tidigare uppsats på C-nivå från Luleå tekniska universitet, en fallstudie av Hemglass, styrning inom franchising. Studien undersöker på djupet hur franchisegivaren styr franchisetagaren bland annat utifrån standardavtal och mätning av franchisetagarnas

prestationer. Författarna till denna uppsats drar en slutsats genom att förklara att franchisetagarna upplever styrningen som positiv (Hedlund & Nilsson).

## **1.7 Disposition**

### **Kapitel 1 Inledning**

Innehåller en kortfattad information gällande IKEA, franchising, landet Saudiarabien samt kultur. Sedan följer problem, syfte, avgränsning, målgrupp samt tidigare forskning.

### **Kapitel 2 Metod**

Redogör grundligt och kritiskt för den metod som använts för att skriva denna uppsats. Inleds med en metodintroduktion och vetenskapligt angreppssätt för att sedan följas av genomförandet. Kapitlet avslutas med operationalisering, studiens trovärdighet samt metod- och källkritik.

### **Kapitel 3 Teoretisk referensram**

Innehåller en detaljerad beskrivning av franchising, teori gällande styrning samt en beskrivning över de modeller författarna använt; Robert Simons – Levers of Control och Geert Hofstedes – Kulturella dimensioner.

### **Kapitel 4 Empiri**

Innehåller empirin med en fallstudie på IKEA där författarna i detalj redogör för hur denna franchisetagares styrning fungerar och vilken hänsyn som måste tas till kulturella skillnader. Kapitlet inleds med en företagspresentation av IKEA och följs därefter av redovisning av uppsatsens intervjuer.

### **Kapitel 5 Analys**

Innehåller analysen av den information författarna tillgodogjort sig i sina undersökningar. Kopplingar mellan teorin och svaren på de intervjuer som genomförts har gjorts och de har kommit fram till konsekvenser grundade i de kulturella skillnaderna.

### **Kapitel 6 Slutsats**

Redogör för den slutsats författarna kommit fram till i uppsatsen kopplat till syftet.

### **Kapitel 7 Författarnas egna reflektioner**

Innehåller författarnas egna reflektioner på det resultat som framkommit i denna uppsats samt förslag på fortsatta studier.

## 2 Metod

---

I kapitlet nedan redogör författarna för den metod de använt för att utföra uppsatsen. De inleder med en metodintroduktion och vetenskapligt angreppssätt för att sedan övergå till själva genomförandet. Kapitlet avslutas med operationalisering, studiens trovärdighet samt metod- och källkritik.

---

### 2.1 Metodintroduktion

Enligt Arbnor och Bjerke finns det inom företagsekonomi tre olika methodsynsätt; analytisk synsätt, systemsynsätt samt aktörsynsätt. Analytisk synsätt, innebär att helheten fås genom en summering av dess olika delar. Systemsynsättet innebär att helheten skiljer sig från summeringen av dess olika delar. Aktörsynsättet innebär att utifrån de olika delarnas egenskaper så förstås helheten (Arbnor & Bjerke, 1995). Författarna valde att utgå från aktörsynsättet som numera heter etnografi. Etnografi var ett uppenbart val av methodsynsätt för uppsatsen, då författarna utgick från djupintervjuer med aktörerna (Bell & Bryman, 2007). Intervjuerna kompletterar författarnas skriftliga källor och aktörerna har stor vikt i deras fallstudie eftersom intervjuerna är författarnas enda primära data. Ytterligare en viktig anledning till att utgå från aktörsynsätt var aktörernas erfarenhet, uppfattning och sociala engagemang inom organisationen som gav författarna en stark bild av styrningen från deras synvinkel. Enligt Bell & Bryman (2007) symboliserar etnografi både undersökningsmetoden samt undersökningens utfall.

Författarna valde att göra en fallstudie på IKEA i Saudiarabien, då de ansåg att en fallstudie var lämplig för deras problem, då de endast undersökte tre varuhus på djupet inom samma kedja och dessutom inom samma land. Fallstudier är mycket vanliga, speciellt vid småskaliga undersökningar. Denscombe (2006) anser att den utgångspunkt som utmärker en fallstudie är dess inriktning på bara en enda undersökningsenhet. Vidare studeras saker i detalj med en fallstudie och den ger möjligheten att förklara varför vissa beslut uppstår, inte bara tar reda på vilka dessa beslut är (Denscombe, 2006).

Denscombe (2006) skriver att kvalitativa data är produkten av en tolkningsprocess. Data produceras under tiden som forskaren använder och tolkar det. Författarna övervägde den faktor att företaget redan var befintligt på marknaden innan undersökningen och fortsatte att existera efter undersökningen. Forskarens jag spelar en viktig roll i denna process. Det gäller dock att arbetet kan ske på ett neutralt sätt så att forskarens personliga fördomar inte skymmer undersökningen.

### 2.2 Vetenskapligt angreppssätt

Enligt Patel och Davidsson (1994) består forskarens arbete av att relatera teori och verklighet till varandra och detta är ett av de centrala problemen. De beskriver vidare två arbetsätt; deduktion och induktion, vilka teoriframställningen kan utövas på. Det deduktiva arbetsättet karakteriseras enligt Patel och Davidsson (1994) av att slutsatser om enskilda företeelser dras utifrån allmänna principer och befintliga teorier. Författarna använder framförallt det deduktiva arbetsättet i sitt arbete med denna uppsats då undersökningen är förankrad i tidigare vedertagen teori. Författarna utgick alltså från befintlig teori när de undersökte vilka variabler de skulle använda för uppsatsen.

## **2.3 Genomförande**

Författarna har genomfört sin studie med hjälp av material insamlat från intervjuer samt skriftliga källor och dessa har gett författarna bred kunskap om fallstudien. De skriftliga sekundära källorna var främst svenska och engelska böcker, databaser samt vetenskapliga artiklar. Uppsatsens primära källor var framförallt intervjuer. I början av sökningen undersöktes olika infallsvinklar för att finna de passande källorna. Detta genomfördes med böcker, kurslitteratur samt tidigare och nuvarande undersökningar (Chand, 2007).

### **2.3.1 Val av företag för fallstudie**

Eftersom de två författarna i denna grupp bor på varsin sida av världen tänkte de skriva om ett ämne som kombinerar dessa två länder som är olika som natt och dag, nämligen Sverige och Saudiarabien. I början av sin sökning utgick de ifrån svenska franchiseföreningens webbsida för att finna namn på intressanta och tänkbara befintliga franchisekedjor. Författarna diskuterade ämnet med kompetenta människor och sökte på företagens webbsidor som finns i Saudiarabien. Bland företagen som författarna påträffade var Volvo Lastvagnar, Arla Foods, Tetra Pak, ABB, Abetong, Cardo Door och IKEA. De kontaktade IKEA först eftersom det var mest intressant för författarna då IKEA är ett internationellt företag som framhåller både företagskulturen och sitt svenska ursprung.

I studien har författarna valt att undersöka hur franchisetagarna upplever styrningen i Saudiarabien där kulturen och religionen speglar varuhusets utfall. Varuhuscheferna Jonas Abelsson i Riyadh, Waleed Al Naguib i Jeddah tillsammans med ägarens son, Saoud Sleiman, som är chef för möbelavdelningen i Jeddah och Jules Van Gestel i Dhahran ställde gärna upp på intervjuer och det avgjorde att författarna valde IKEA Saudiarabien som sitt fallstudieföretag. Anledningen till att de valde just IKEA i Saudiarabien var dels för att franchisetagarna var mycket villiga att samarbeta och hjälpa dem genomföra sin fallstudie. Författarna övervägde även att Saudiarabien är mer än hälften av GCC:s, Gulf Cooperation Council, totala BNP (Swedish Trade, webbsida, 2008).

### **2.3.2 Val av aktörer**

Författarna har valt att intervjua de tre varuhuscheferna Jonas Abelsson i Riyadh, Waleed Al Naguib i Jeddah och Jules Van Gestel i Dhahran. De fick också möjlighet att intervjua Saoud Sleiman som är son till ägaren av franchisekonceptet i Saudiarabien och även chef för möbelavdelningen i Jeddah.

### **2.3.3 Litteratursökning**

Parallellt med sökandet efter ett lämpligt företag letade författarna efter och fördjupade sig i litteratur som beskrev hur franchising fungerar samt information gällande styrning. Författarna undersökte även vilka lämpliga modeller som fanns att tillgå samt relevant information runt metoder. För att få en förståelse för de kulturella skillnader som existerar mellan samhällen studerade författarna litteratur som behandlar dessa ämnen. Sökord för denna litteratursökning var franchising, ekonomistyrning, styrning, företagsekonomi, metod och kultur. Författarna sökte också mycket information på internet, där de både letade efter vetenskapliga artiklar, uppsatser, fakta om Saudiarabien och information om ämnet i stort. Författarna använde här liknande sökord men även 'Levers of Control', Riyadh, gulf,

kingdom of Saudi Arabia och Saudiarabien. Författarna använde också kombinationer av dessa nyckelord.

### **2.3.4 Utformning av intervjufrågor**

I arbetet har författarna utgått från en intervjuguide, där de ställde preciserade frågor samt omfattande frågeställningar för att få den intervjuade att prata fritt och utveckla konversationen. Enligt Chand (2007) är intervjun en konversation med syfte att flexibilitet tillåter en maximal omväxling i riktningen av en undersökning. Då tre av de fyra respondenterna inte var svenskspråkiga översattes frågorna till engelska och arabiska. För att det inte skulle bli missförstånd och frågorna skulle tappa sin andemening när det översattes, kontrollerade författarna efter intervjun med Jonas Abelsson att frågorna var korrekt översatta från svenska till engelska.

### **2.3.5 Kvalitativ undersökning: Fyra intervjuer**

Intervjun är ett bra sätt att implementera inom ett område där det handlar om personal i ett värdemönster där traditionellt samhälle hindrar teknologikutveckling, dels för problemen som påträffas och dels för miljön där informationen är insamlad (Chand, 2007). Författarna har valt att intervju de tre varuhuscheferna Jonas Abelsson i Riyadh, Waleed Al Naguib i Jeddah och Jules Van Gestel i Dhahran samt Saoud Sleiman som är chef på möbelavdelningen i Jeddah och ägarens son, för att få en djupare förståelse och trovärdig information om sitt ämnesområde. Eftersom en av författarna är bosatt i Saudiarabien kunde författaren personligen intervju varuhuschefen i Riyadh. För den andra och tredje intervjun flög författaren till den näst största staden Jeddah för personliga intervjuer. Fjärde intervjun skedde via mail, eftersom författaren inte hade någon möjlighet att flyga till Dhahran på grund av avståndet.

Författarna började med att på respondenternas kontor utföra personliga intervjuer med Jonas Abelsson, Waleed Al Naguib och Saoud Sleiman för att få franchisetagarnas inblick och perspektiv på hur kulturella skillnader påverkar styrningen. Även fast fjärde intervjun skedde via mail kunde de ta del av franchisetagarens erfarenhet och expertis. Intervjun är den mest lämpliga tekniken för att få fram känslor som understryker en uttrycksfull åsikt (Chand, 2007). Författarna spelade in hela intervjun som pågick i två timmar med Jonas Abelsson och två timmar med Waleed Al Naguib och Saoud Suleiman. På så sätt kunde författaren i Sverige också ta del av intervjun. En annan orsak till detta var också att författarna kunde gå tillbaka och lyssna samt säkerställa informationen. Författarna avslutade intervjuerna med att säkerställa att de kunde återkomma med kompletterande frågor via mail eller telefon. Svaren på frågorna skrevs ner och därefter gick författarna tillsammans igenom dessa.

### **2.3.6 Undersökningsvariabler**

Författarna har i sitt arbete, både i sin fördjupning i teorin och som grund för de frågor de utformade och ställde på de genomförda intervjuerna använt sig av tre undersökningsvariabler

*Franchising:* Författarna har valt denna variabel för att till sin uppsats få en grundläggande förståelse för hur franchising fungerar i stort och på IKEA i detalj.

*Styrning:* Författarna har valt denna variabel för att till sin uppsats få information om hur styrmodeller kan användas.

*Kultur:* Författarna har valt denna variabel för att till sin uppsats få en förståelse för hur kulturen påverkar och formar individen samt hur olika kulturer skiljer sig åt.

### **2.3.7 Analys**

Enligt Yin (2006) innefattar en analys av data ett antal delar såsom granskning, kategorisering och sammanställning. Han skriver vidare att en analys av fallstudier är speciellt svår då det saknas en konkret definition av strategier och tekniker (Yin, 2006). Det är viktigt att forskaren redan vid utformningen av fallstudiens redogörelse även beskriver hur analysen ska gå till. Görs inte detta finns risk att problem uppstår i analysfasen (Yin, 2006). När författarna arbetade fram frågorna till intervjuerna kopplade de dessa till Simons fyra styrande modeller. De utförde sedan sin analys genom att noggrant undersöka om även svaren korresponderade med samma styrande modell. Författarna analyserade hur styrningen upplevdes och vilka konsekvenser som uppstod. Detta med hjälp av svaren de fått genom intervjuerna.

### **2.3.8 Resultatredovisning**

Författarna valde att dela sin teoretiska referensram enligt de tre delar som var relevanta för denna uppsats; franchising, styrning och kultur. Denna information planerade de sedan använda i den analys de skulle genomföra.

Empirin valde författarna att dela in i fyra delar. En del där de presenterade företaget och en del per genomförd intervju. Intervjuerna delade de i sin tur upp i ett franchisingstycke och fyra separata stycken som representerade Simons fyra styrmodeller. De valde att inte redovisa kultur som ett separat stycke då de ansåg att detta ingick i alla delar.

Författarna valde att i grunden dela in analysen i samma fyra delar som empirin. Dock blev de tvungna att dela franchising i understycken då de ansåg att det annars skulle bli svårläst. Avslutningsvis redovisade författarna en slutsats och även ett stycke för deras egna reflektioner.

## 2.4 Operationalisering

Enligt Alan Bryman och Emma Bell (2007) innebär operationalisering mätning av teorier som författarna applicerar vid en studie.

De teoretiska områden som författarna fördjupade sig i under sin undersökning var franchising, styrning och kultur. Dessa områden var starkt kopplade till de problemfrågor som författarna skulle undersöka. Detta eftersom styrningen skulle undersökas i ett svenskt franchisekoncept som etablerats i en konservativ och religiöst grundad kultur. Förankrat i de valda teoretiska områdena utformades frågorna med hjälp av en intervjuguide. Frågorna utformades med koppling till syftet att undersöka hur kulturella skillnader i ett företag kan påverka styrningen. Författarna valde att utgå från aktörernas synsätt för att kontrollera hur de upplevde de kulturella skillnadernas påverkan. Frågorna som ställdes berörde områden som hur varuhuscheferna upplevde att franchisekonceptet fungerade, vilka anpassningar som behövde göras av detta koncept till följd av kulturella och religiösa skillnader samt hur de styrde sin organisation och personal. Författarna hoppades genom dessa frågor få en djup inblick i hur varuhuscheferna upplevde styrningen utifrån Simons styrmodell. Detta eftersom Simons styrmodell är en teori som består av både motiverande delar (som driver på) och gränsskapande delar (som bromsar). De valde Simons modell eftersom denna eftersträvar balans mellan de olika styrmodellerna.

Författarna valde att intervjua tre varuhuschefer och sonen till ägaren av konceptet i Saudiarabien som även är chef för möbelavdelningen i Jeddah. Han närvarade vid intervjun med Jeddahs varuhuschef. Intervjuerna som genomfördes både personligen och via mail var semistrukturerade för att ge respondenterna en möjlighet att prata fritt. Frågorna var även i många fall öppna. Det faktum att en av författarna kunde genomföra flera intervjuer personligen innebar att svaren från dessa var mycket uttömmande. Författarna kunde genom intervjuerna få en djup insyn både i det undersökta företagets kultur och i det franchisekoncept som de följer. De fick också mycket god kännedom om vilka undantag franchisekonceptet måste genomgå till följd av de kulturella skillnaderna.

## 2.5 Studiens trovärdighet

Enligt Denscombe (2006) innebär validitet att data och metoder är riktiga. Reliabilitet innebär att samma resultat nås om undersökningen görs om på samma oförändrade enhet. En fördel med intervjuer är att validiteten är hög då intervjuaren och respondenten har direktkontakt. Detta gör att datats riktighet och giltighet kan kontrolleras under pågående samtal. En nackdel är att reliabiliteten påverkas av denna metod då det kan föreligga problem att uppnå objektivitet eftersom intervjuaren och sammanhanget inverkar på denna (Denscombe, 2006).

Författarna anser att validiteten för deras undersökning avseende primärdatan är tämligen hög då denna grundar sig på fyra intervjuer. De frågor de har ställt har utformats mycket noggrant och hänsyn har under arbetets gång tagits till den modell de valt att använda för sin analys. Författarna har även diskuterat frågorna med utomstående personer för att eliminera att missförstånd över frågans innehåll skulle uppkomma. Eftersom den sekundärinformation som använts är böcker, internet, uppsatser och vetenskapliga artiklar skiljer sig validiteten inom denna del. Böcker, uppsatser och vetenskapliga artiklar består oftast av ordentligt underbyggd fakta. Internet varierar avseende faktabaserad information och kvaliteten samt riktigheten i informationen på webbsidorna varierar kraftigt, men informationsmängden är väldigt stor och



mediet lättillgängligt. Det föreligger dock en risk att webbplatsen där informationen hämtats kan bli raderad. Vid de flesta tillfällen då författarna har valt att använda sig av elektroniska källor beror detta på att den information de hittat på internet inte funnits lika aktuell i litteratur. Då en stor del av författarnas undersökning bygger på en fallstudie där intervju använts som metod kan reliabiliteten ifrågasättas. Detta då det i princip är omöjligt att genomföra två intervjuer med exakt samma förutsättningar bägge gångerna. Författarna upplever dock att svaren från Jonas Abelsson som de intervjuade två gånger överensstämde mycket väl vid båda tillfällena. Jonas Abelsson intervjuades andra gången med kompletterande frågor då författarna upplevde otydliga svar från första intervjun.

## **2.6 Metod- och källkritik**

En av nackdelarna med intervjutekniken som kan uppstå om strukturen på intervjufrågorna saknas är att detta kan leda till att intervjuaren variera tillvägagångssättet och därmed påverkar respondentens svar (Chand, 2007). För att förhindra detta använde författarna en väl genomarbetad struktur på frågorna och denna användes vid alla fyra tillfällena. För att författarna skulle kontrollera att tillvägagångssättet var detsamma spelades intervjuerna vid tre tillfällen in med bandspelare. Samtidigt är det viktigt att intervjuaren har en inblick och en stor känslighet för att förstå det som blir respondentens sinnesrörelse (Chand 2007). Eftersom intervjuaren kunde tala tre språk, arabiska, svenska och engelska kunde hon säkerställa rätt andemeningen på intervjufrågorna som ställdes. Då avståndet till Dhahran där varuhuschefen Jules van Gestel fanns var för långt för att författarna skulle kunna utföra en intervju på plats fick denna ske via mail. Detta begränsade författarnas möjlighet att under intervjuernas gång interagera med respondenten, utan eventuella kompletterande frågor fick ställas i efterhand. Endast den ena författaren kunde närvara vid de personliga intervjuerna vilket gjorde att den andra författaren inte hade möjlighet att under pågående intervju komma med kommentarer och inlägg. Detta kunde lösas genom att författaren i Sverige fick möjlighet att ta del av informationen via bandinspelning och på det sättet kunde ge sina kommentarer. Författaren i Saudiarabien kunde då återvända med dessa kommentarer till respondenten vilket gjordes med Jonas Abelsson.

Författarnas ursprungliga idé var att utföra en enda djupintervju men då denna utförts märktes tydligt att ett behov av ytterligare intervjuer fanns. Detta då undersökningen annars blivit alldeles för ensidig. Detta löstes med att författarna intervjuade ytterligare två varuhuschefer och en ansvarig för möbelavdelningen. Författarna hade också önskemål att mer i detalj fördjupa sig i franchiseavtalet men då större delen av detta var konfidentiellt så fanns det ingen möjlighet att få tillgång till avtalet. Författarna fick ändra syfte med sin undersökning från hur franchisegivaren styr franchisetagarna i Saudiarabien till att undersöka hur de kulturella skillnaderna påverkade styrningen. Detta på grund av att författarna inte fick möjlighet att intervjua franchisegivaren.

## 3 Teoretisk referensram

---

Kapitlet nedan innehåller den teoretiska referensram författarna studerat för att kunna genomföra denna uppsats. Vad innebär franchising i stort, fakta runt styrning inklusive Simons styrmodell samt ett avsnitt runt kultur inklusive Hofstedes fyra kulturella dimensioner som de använder i sin analys.

---

### 3.1 Franchising

Franchising kommer ursprungligen från latinets Franco som betyder frihet, rättighet eller privilegium (Ericsson m.fl.), 2001). Franchising som företagsform blir mer och mer vanlig. Enligt Franchisebarometern 2006 förväntar sig 80 % av franchiseföretagen att öka antalet franchisetagare (Franchiseföreningens webbsida, 2008).

Om ett företag vill expandera genom franchising finns det ett antal förutsättningar som måste uppfyllas. Företaget måste kunna beskrivas i instruktioner och manualer. Detta så att andra kan läras upp att driva verksamheten. Företaget måste ha ett skyddat varumärke. Detta varumärke måste vara attraktivt och sticka ut mot de konkurrenter som finns. Skyddade rättigheter, exempelvis patent måste finnas. Företaget måste kunna drivas av andra och dessutom av ett större antal franchisetagare (Sagell & Carlsson, 2005). Det finns både för- och nackdelar med expansion genom franchising. En expansion kan snabbt göras med låg kapitalinsats och utan att behöva öka antalet anställda. I och med att verksamheten ökar och varumärket därmed blir mer synligt kan vissa fördelar dras såsom bättre inköpsvillkor. Det föreligger dock risk att konflikter uppkommer mellan givare och tagare avseende exempelvis målen. Franchisegivare vill självklart maximera försäljningen samtidigt som franchisetagaren vill maximera sin vinst. En annan risk är att franchisetagaren genom givarens know-how kan kopiera verksamheten och i framtiden blir en konkurrent (Sagell & Carlsson, 2005).

Grunden för hela franchisingsystemet är själva avtalet. Det är ytterst viktigt att detta är genomarbetat då alla skyldigheter och rättigheter finns där. Lika villkor ska gälla för alla franchisetagare. Kunderna ska känna igen sig oavsett var i landet eller i världen de besöker en verksamhet inom franchisekedjan (Sagell & Carlsson, 2005). Franchisegivaren och franchisetagaren arbetar mot gemensamma mål men är juridiskt fristående. Franchisetagare svarar alltså för den egna verksamhetens dagliga drift och dess resultat medan franchisegivaren är ansvarig för exempelvis vidareutbildning och rådgivning (Ericsson 2001). För att hela franchisekedjan ska få ett gemensamt beteende måste en handbok för den dagliga driften finnas. Denna driftmanual måste spegla den egna verksamheten och någon generisk lösning finns inte. Manualen ska innehålla information såsom en förklaring gällande företagets identitet, hur marknadsföringen fungerar, en beskrivning över det dagliga arbetet, information gällande ekonomi och administration och hur samarbetet ska fungera (Axberg, 1999).

Axberg (1999) skriver att det finns två sätt som franchisegivaren kan tjäna sina pengar, genom avgifter och/eller genom varor. Det senare sker genom ett varupåslag och genom ersättning för saker som inredning och utrustning. Avgifterna kan delas upp i inträdesavgiften och serviceavgiften. Inträdesavgiften är ett engångsbelopp som franchisetagaren betalar till franchisegivaren för att få använda dennes affärskoncept. Inträdesavgiften ska till viss del täcka de kostnader som franchisegivaren har haft för att utveckla konceptet. Serviceavgiften

är en löpande avgift som ofta baserar sig på omsättningen hos franchisetagaren. Denna avgift ska av franchisegivaren bland annat användas till att vidareutveckla konceptet. Dessutom kan franchisetagaren lämna bidrag till den gemensamma marknadsföringen. Men detta bidrag är ingen avgift utan pengarna skulle annars läggas på lokal marknadsföring av franchisetagaren.

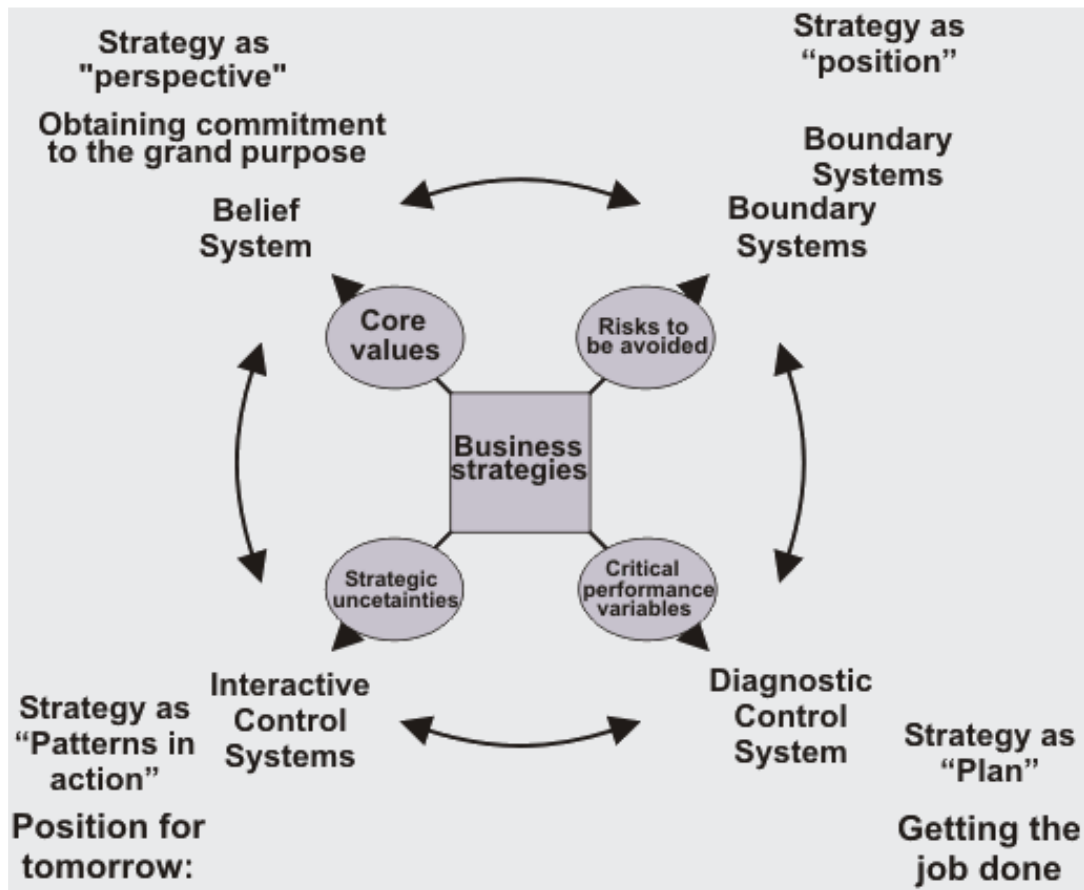
Axberg (1999) skriver vidare att det är viktigt att franchisetagarna har kvalitetssäkrade ekonomisystem samt att franchisegivaren rekommenderar hur bokföringen ska skötas och vilken kontoplan som ska användas. Detta för att kunna få fram en enhetlig ekonomisk information. Genom nyckeltal kan franchisegivaren jämföra de olika enheterna. Det är viktigt att franchisekedjan håller en jämn kvalitetsnivå vilket åligger franchisegivaren att följa upp och säkra. Ett trygghets- och garantipaket kan tas fram som sedan följs upp och mäts. Ett antal processer finns som bör kvalitetssäkras, såsom rekryteringsprocessen, försäljningsprocessen, utbildningsprocessen (Axberg, 1999).

## **3.2 Styrning**

De metoder som finns för att styra stora organisationer har förändrats genom åren. De första stora organisationerna var militära och en stor mängd soldater skulle styras. Dessa var ofta inte så intresserade av sitt arbete utan det krävdes stark disciplin. Nu består organisationerna till stor del av motiverad personal som är intresserad av sitt arbete (Bergstrand, 2003). Att på egen hand styra en större organisation med många medarbetare är nästan omöjligt. Företagsledaren anställer därför personal till att sköta vissa arbetsuppgifter. Denna personal ser dock olika delar av företaget och tänker på olika problem. Det finns då risk att de arbetar på olika sätt och mot olika mål. Det är alltså viktigt att leda företaget genom att skapa styrsystem så att medarbetarna löser rätt problem och jobbar mot rätt mål (Bergstrand, 2003).

### **3.2.1 Simons - Levers of Controls**

Författarna har genom Simons styrmodell förklarat och analyserat styrningen i företaget. Simons styrmodell grundar styrningen genom fyra olika styrningar som skapar stabilitet i organisationen. Enligt Simons (1995) måste företaget balansera mellan den ekonomiska styrningen och innovationer för att uppnå målen. Författarna använder Simons styrmodell för att i en religiöst grundad kultur undersöka styrningsproblem genom interaktiv styrning, gränsskapande styrning, värderingsskapande styrning och diagnostiserande styrning (Figur 1). Två av de fyra styrmodellerna; värderingsskapande styrning och interaktiva styrning skapar positiva dragningar och inspirerar anställda till att skapa nya idéer. Detta kallas enligt kinesisk filosofi för Yang. Den gränsskapande styrningen och den diagnostiserande styrningen skapar gränser och dirigerar anställda enligt företagets regler. Detta kallas enligt kinesiska filosofin för yYin. Dessa motsatser förstärker händelserna, vilket leder styrningen till framgång.



Figur 1, the four levers of control (Career development plan webbsida, 2008)

Franchisetagaren måste följa ett avtal enligt franchisegivarna, vilket skapar restriktioner för varuhuscheferna. Simons (1995) menar, att om cheferna leder genom styrmodellerna skulle det kunna balansera mellan gränser och utveckling för att uppnå framgång. Författarna undersöker vilka anpassningar som görs av varuhuscheferna när kulturella skillnader krockar med franchisekonceptet. Tillsammans med Simons styrmodeller kommer författarna att undersöka påverkan och lösningen av kulturella skillnader i ett franchisingkoncept utifrån varuhuschefernas perspektiv.

Enligt Denise M. Engelsk, PhD. som är Associates Professor of Accounting på Boise State University in Boise, Idaho, så fokuserar Simon först och främst på informationen i aspekt av management control system för att chefer ska kunna bearbeta och sprida information. Styrmodellen är en balansgång mellan värdeskapande och förbrukning av tillgångar. Modellen fungerar tillsammans men med olika avsikter och den vägleder företaget att identifiera och minska spänningen mellan rikliga möjligheter och begränsad fokus. Sökandet av möjligheter måste riktas och fokuseras menar Simons. Enligt Simons, kan organisationen kontrollera kärnan kring företagens värderingar och dess kritiska utförande variabler samt undvika risker och osäkra strategier genom de fyra styrande modellerna (Simons, 1995).

Synen på strategier i en organisation kan liknas vid individens personlighet. Individer på företaget måste ha liknande uppfattning om företagens strategier för att det ska uppnå framgång. Företaget vägleder sina anställda genom att ha ett överensstämmande agerande. Organisationen bemöter problem under formeringen av strategin bland anställda och detta kan kontrolleras genom värderingskapande styrning (Simons, 1995). Balansgången bland de fyra

styrmodellerna är effektiv för att implementera strategi som en plan, mönster, position och perspektiv. Vidare definierar den värderingsskapande och den gränsskapande styrning organisationens strategiska område, samtidigt som den interaktiva och den diagnostiserande styrningen utformar strategin och utför implementeringen (Simons, 1995).

Simons (1995) förklarar att värderingsskapande system vägleder medarbetarna att hitta problem att ta itu med och söka lösningar på. Det är viktigt att införa och upprätthålla det gränsskapande systemet i samband med franchising. En misslyckad avdelning påverkar alla andra avdelningar i systemet negativt, enligt Simons. Företagen vägleder sina anställda genom det diagnostiserande styrsystemet, genom strikta riktlinjer för att uppnå önskvärda beteenden (Simons, 1995). Den fjärde styrmodellen hjälper företaget att skapa balans i dess strategiska agenda genom ideologier och den interaktiva styrmodellen (Simons 1995). Vidare beskriver Simons (1995) hur framgångsrika företag har lärt sig styra framkallande strategiska beteenden och stimulera självstyrande strategiska beteenden, där den interaktiva styrmodellen vägleder experimenteringen och inläringen.

### **3.2.1.1 Värderingsskapande styrmodell**

Simons (1995) förklarar att den värderingsskapande styrmodellen är den positiva styrmodellen som inspirerar och vägleder medarbetarna att ta itu med och söka lösningar på problem när ett sådant uppstår vid implementeringen av strategier. Varje organisation skapas till ett syfte där samarbete konstant sker med de anställda. Den värderingsskapande styrmodellen skapar företagets värderingar, syfte och vägleder företaget och anställda mot samma mål. Företagets instruktioner ansluter till värderingar som högre chefer vill att personalen ska uppfatta. Högre chefer vägleder underordnade genom att införa företagets värderingar som reflekterar franchisekonceptet. Flera författare påstår hur viktigt det är för chefer på mellannivå att upptäcka och skapa nya strategiska ansatser genom att förstå organisationens värderingar (Burgelman 1983a, b, c; Nonaka 1988 ur Simons, 1995). Under mindre stressiga perioder, driver styrmodellen personalen att uppfinna nya värderingar åt företaget. Kärnan i värderingarna är relaterade till företagets strategier, som skapas genom ett formellt värderingssystem och delegeras genom credos, uppdrag och syfte.

### **3.2.1.2 Gränsskapande styrmodell**

Den gränsskapande styrmodellen är den andra styrmodellen som vägleder anställda till att finna nya lösningar åt företaget. Däremot begränsar styrmodellen anställdas aktivitet och beteende i företaget och därmed skapar styrmodellen inga positiva mönster utan tvärtom skapar den gränser. Det gränsskapande systemet skapar redskap och ändamål i styrningen genom tydlig och effektiv kommunikation. Först efter att han hade skrivit i femtio år insåg Simons (1995) fördelen med att införa gränser i företaget när det gäller effektiviteten av att fatta stora beslut. Simon förklarar att gränsskapande system är en nödvändig förutsättning för att företaget ska kunna finna frihet och entreprenörskap. Chefer skapar gränser för beteende när arbetsmiljön är labil för att begränsa oväntade situationer och inkompetenta beslut av personalen. Misstroende förekommer i organisationer som har brist på olikformighet som uppkommer från olika erfarenheter och värderingar av personalen. Vidare förklarar Simons att personalen måste ha samma intresse för företagets mål för att undvika personliga intressen som strider mot företagets intresse (Simons, 1995). Det är viktigt för franchisetagaren att personalen har uppfattat organisationens värderingar och gränser eftersom det påverkar franchisegivarens och franchisetagarnas rykte.

### **3.2.1.3 Diagnostiserande styrmodell**

Denna styrmodell är grundstommen i styrningen men chefer i organisationer lägger väldigt lite märke till denna modell och det är farligt eftersom det diagnostiserande systemet förutsäger framtida mål. Diagnostiserande styrmodellen används av organisationer i syfte att skapa noggranna riktlinjer för att klargöra acceptabla ramar för beteenden och detta leder till begränsad frihet för medarbetarna inom organisationen. Simons (1995) infallsvinkel på kontrollens effektivitet är genom att tala om för personalen hur utförandet av deras uppgifter ska ske och sedan säkerställa utfallen (Simons, 1995). Oavsett storleken på organisationen, måste anställda ta egna beslut och samtidigt säkerställer chefer att besluten går i balans med företagets mål. Den diagnostiserande styrmodellen är ett formellt system som chefer använder för att observera organisationens utfall utifrån förinställd standard för prestationer. Dessa mätningar jämförs sedan med aktuella resultat (Simons, 1995). Koder för uppförande är ett effektivt sätt att kontrollera beteende och det skapar minst begränsningar för innovation. När personliga standard för beteende förenar sig med företagets beteendekoder hjälper detta cheferna att observera organisationens utfall och prestation. I det här sammanhanget definieras ordet styrning som diagnostisk kontroll.

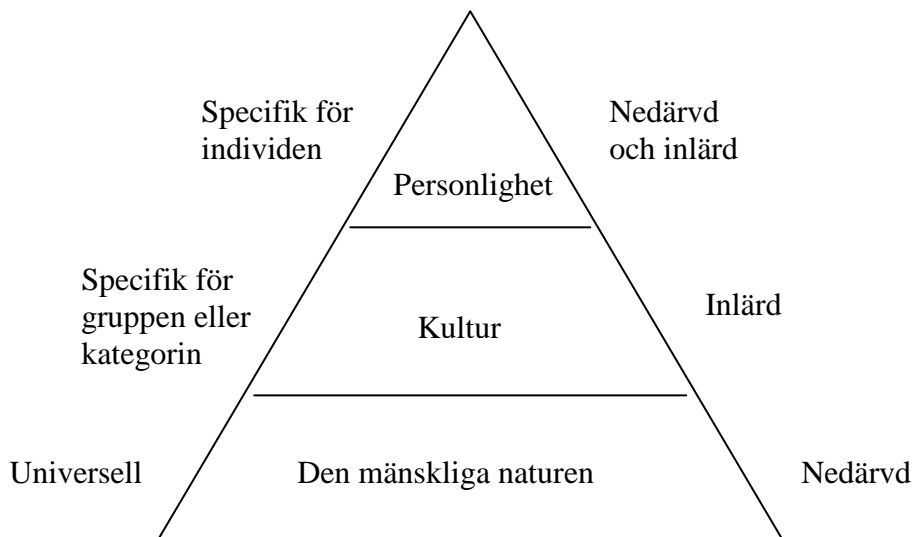
### **3.2.1.4 Interaktiv styrmodell**

Andemeningen med att styra ett företag innebär för chefer att hantera innovation och förutsägbara mål samtidigt. Styrmodellen fungerar som ett filter som standardiserar informationen som sedan åstadkommer förändringar i företaget (Simons 1995). Denna styrmodell fokuserar på att skapa dialog med organisationen för att motivera de anställda. Chefer interagerar med personalen genom att ha regelbundna möten där de bland annat utvärderar och personligen följer upp de anställdas prestationer. Styrningen påverkar förnyelse av nya strategier genom att skapa konkurrenskraft inom företaget. Genom personliga möten stimulerar chefer personalens insatser i innovation som utvecklas till nya strategier. I utvecklade strategier, gör individer själv en ansats för att lösa problem och det ger oväntade möjligheter. Chefer fokuserar på att utveckla och expandera framgångsrika strategier. Däremot koncentrerar sig den interaktiva styrmodellen på att begränsa osäkerheter som underlättar för chefer att fokusera på rätt område. Prestation uppmuntrar personalen att konstruera innovativa och nya strategier för företaget. Den interaktiva styrmodellen skapar kontroll för hela organisationen och fastställer viktiga beslut genom dialog (Simons, 1995).

### 3.3 Kultur

För att uppfylla sitt syfte med uppsatsen behövde författarna stöd i en modell som kunde hjälpa dem analysera kulturella skillnader. Efter att ha gjort efterforskningar inom litteratur som behandlar detta ämne fann författarna att professor Geert Hofstedes bok *Organisationer och Kulturer* var lämpligast för deras analys. Denna bok behandlar ett antal dimensioner som framkommit genom en enkätundersökning. Dessa dimensioner finns redovisade för både Sverige och Arabländerna.

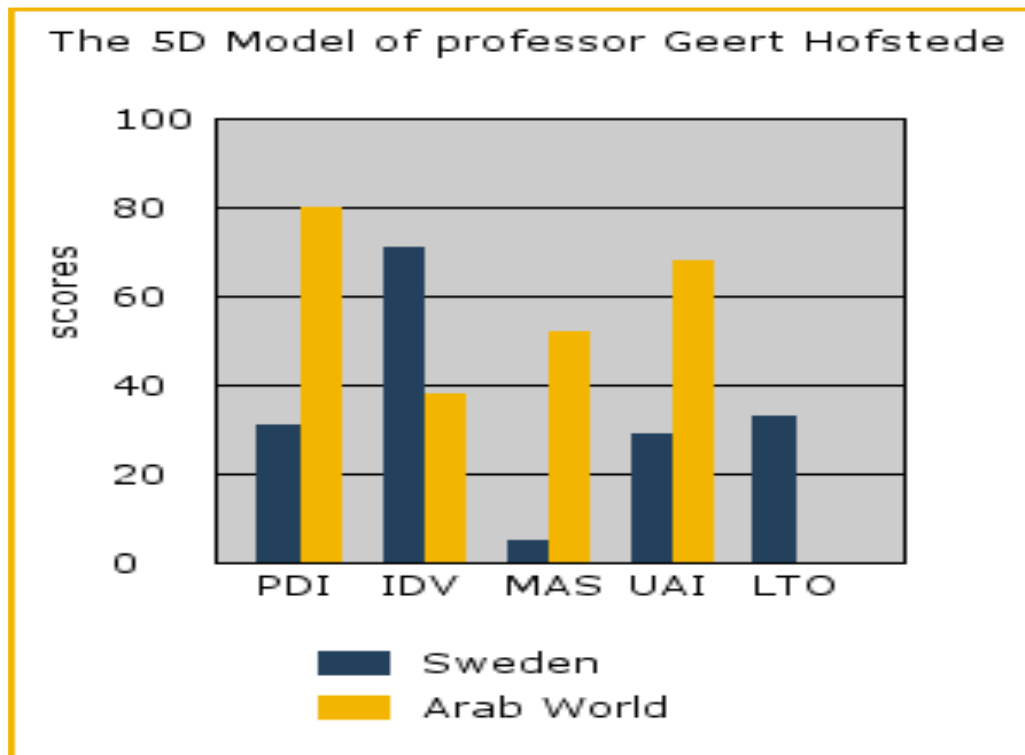
I sin bok *Organisationer och kulturer* skriver Hofstede att den mänskliga naturen är gemensam för alla människor, oavsett nationalitet. Den är nedärvd och innefattar exempelvis känslor och behovet av samvaro med andra. Kulturen däremot är något som individen lär sig. En individs personlighet är unik och baserar sig dels på ärvda egenskaper men även på inlärd (Figur 2) (Hofstede, 2005).



Figur 2 Människans mentala programmering (Hofstede, 2005)

Geert Hofstede studerade mellan 1967-1973 en stor mängd data från en enkätundersökning utförd på ett stort antal människor som arbetade på dotterbolag till företaget IBM. De utgjorde ett utmärkt urval då de liknade varandra i alla avseenden utom nationaliteten. Enkäten besvarades av människor från mer än 50 länder och innehöll frågor om deras värderingar. Denna undersökning resulterade i att fyra olika dimensioner definierades. Varje dimension är en sida av en kultur som kan mätas i förhållande till andra kulturer. Även en femte dimension har tillkommit under senare år (Hofstede, 2005).

Geert Hofstede har på sin webbsida presenterat sammanställande grafer över dimensionerna per land. Där finns också möjlighet att göra jämförande grafer för två länder. Den jämförande grafen nedan (Figur 3) visar tydligt på de kulturella skillnader som finns mellan Sverige och Saudiarabien (Hofstedes webbsida, 2008).



Figur 3 Jämförande graf över de fem dimensionerna i Sverige och Saudiarabien (Hofstedes webbsida, 2008)

### 3.3.1 Maktdistans (PDI)

Denna dimension speglar de svar som länderna har gett på frågan hur ojämlikhet mellan människor ska hanteras. Hur mycket accepterar och hur mycket förväntar sig människor med mindre makt inom till exempel organisationer eller familjer att makten fördelas ojämlikt? Olika samhällsklasser såsom en överklass, en medelklass och en underklass är ett visuellt tecken på att det finns ojämlikheter. I ett samhälle med stor maktdistans anser både de överordnade och de underordnade på en arbetsplats att de inte är jämlika. De överordnade bestämmer vad de underordnade ska göra och dessa förväntar sig detta. Lönerna är ojämlika, arbetarna är ganska utbildade och kroppsarbete har en lägre status än kontorsarbete. Auktoriteten hos en chef förstärks av synliga statussymboler. I ett samhälle med liten maktdistans är förhållandena motsatta, överordnade och underordnade är och betraktar sig som jämlika, löneklyftorna är relativt små, ett kvalificerat manuellt arbete har högre status än ett okvalificerat kontorsarbete och statussymboler ses som suspekta (Hofstede, 2005). Enligt Bjerke (1998) är den arabiska affärsledaren dominerande och har personlig kontroll över alla faser av företagandet. Auktoriteten är förknippad med honom och han tillämpar en personlig stil och egna metoder. Den skandinaviske affärsledaren är en lojal demokrat och kan bli motarbetad av sina kollegor om han är överdrivet tuff. Han försöker hitta en optimal kompromiss och försäkras sig om en samstämmighet på vägen dit. Arabländerna har en hög maktdistans med 80 poäng av totalt 104 och befinner sig på en delad 12:e plats tillsammans med Bangladesh och Kina. Sverige har en låg maktdistans med 31 poäng och uppnår en delad 67:e plats tillsammans med Norge (Hofstede, 2005).



Land/region	Poäng	Rangordning
Arabländerna	80/104	12/74
Sverige	31/104	67/74

### 3.3.2 Individualism (IDV)

Denna dimension baserar sig på frågor kring ”arbetsmål”, vilka faktorer är viktiga för dig i ett idealjobb? Individualismen och kollektivismen är varandras motpoler. Den individualistiska individen vill ha stor frihet att själv bestämma hur arbetet ska skötas, ha ett arbete som är utmanande samt ha ett arbete som ger tillräckligt med fritid att ägna åt sig själv eller familjen. Den kollektivistiska individen vill ha goda fysiska arbetsförhållanden, ha möjlighet att öva och få möjlighet att använda sina kunskaper och förmågor i sitt arbete. Arabländerna befinner sig med sina 38 poäng av totalt 91 i mellan individualism och kollektivism men med lite tendens mot det senare och delar 39:e plats med Brasilien. Sveriges 71 poäng och 13:e plats som delas med Frankrike indikerar att kulturen är individualistisk (Hofstede, 2005).

Land/region	Poäng	Rangordning
Arabländerna	38/91	39/74
Sverige	71/91	13/74

### 3.3.3 Maskulinitet (MAS)

Även denna dimension baserar sig på frågorna kring ”arbetsmål”. Ett samhälle anses maskulint när de emotionella könsrollerna är tydligt åtskilda medans det anses feminint när de emotionella könsrollerna överlappar varandra. Alla länder som deltog i undersökningen visade på att både mäns och kvinnors värderingar hårdnade då landet blev mer maskulint. Dock var skillnaden större bland män än bland kvinnor. De mest feminina länderna visade ingen skillnad mellan kvinnornas och männens svar. En maskulin kultur dyrkar en hård gud som urskuldar att någon behandlar andra på ett hårt sätt medans en feminin kultur dyrkar en mer mild gud om begär att omsorg om medmänniskor visas. Inom de olika religionerna finns maskulina och feminina delar. Inom till exempel islam är sunni en mycket mer maskulin version av tron än shia. Beroende på om samhället är maskulint eller feminint skiljer sig hanteringen av konflikter på arbetsplatsen. En maskulin kultur har uppfattningen att konflikter ska lösas genom kamp medans en feminin kultur föredrar att lösa konflikten genom kompromiss och förhandling. Arabländerna ligger med sina 53 poäng av totalt 110 mitt i mellan en maskulin och feminin kultur. Men rangordningsmässigt finns en liten övervikt mot en feminin kultur, då de uppnår en 31:a plats som delas med Marocko. Skillnaden mot Sverige är dock enorm då de endast har 5 poäng och uppnår en delad 74:e plats vilket är sist av länderna som deltagit i undersökningen (Hofstede, 2005).

Land/region	Poäng	Rangordning
Arabländerna	53/110	31/74
Sverige	5/110	74/74

### 3.3.4 Osäkerhetsundvikande (UAI)

Denna dimension upptäcktes som en sidoeffekt av dimensionen maktdistans. En fråga som låg till grund för UAI behandlade arbetsrelaterad stress; hur ofta kände sig individen nervös och spänd på jobbet? Dimensionen indikerar i vilken utsträckning människorna i en kultur känner sig hotade av okända situationer. Religionen hjälper människor att undvika ångest och acceptera osäkerheter som inte går att skydda sig ifrån. Ett samhälle som är osäkerhetsundvikande har både fler lagar och informella regler som kontrollerar de anställdas och arbetsgivarens rättigheter och skyldigheter. Arabländerna har ett osäkerhetsundvikarindex som ligger någonstans i mitten med 68 poäng av totalt 112 och en delad 40:e plats tillsammans med Marocko. Sverige har ett lågt säkerhetsundvikarindex med 29 poäng och uppnår en delad 70:e plats tillsammans med Hongkong (Hofstede, 2005).

Land/region	Poäng	Rangordning
Arabländerna	68/112	40/74
Sverige	29/112	70/74

## 4 Empiri

---

Kapitlet nedan innehåller den empiri författarna under arbetets gång har tillgodogjort sig. Först görs en företagspresentation av IKEA och sedan följer redovisningen av de intervjuer författarna har gjort under sin fallstudie.

---

### 4.1 Företagspresentation

Ingvar Kamrad (I, K i IKEA) föddes som familjens första barn 1926 i Pjätteryds socken, på gränsen till Älmhult. Han flyttade 1933 till Elmtaryd (E i IKEA). Redan vid fem års ålder sålde han tändstickor med en förtjänst på 1-2 öre per ask. Sedan följde försäljning av julkort, jultidningar, fisk och lingon. Vid elva års ålder gjorde han sin första stora affär; trädgårdsfrön från JP Perssons fröfirma i Nässjö. Under sista året i realskolan började affärerna mer att likna ett riktigt företag. Han hade under sängen på internatrummet i Osby alltid en brun kartong full med saker som livremmar och plånböcker. 1943 när Ingvar hade fyllt 17 ville han öppna eget företag. Men på grund av att han var omyndig behövde han ha en överförmyndares tillstånd. Han cyklade till sin farbror i Agunnaryd (A i IKEA) och fick sitt papper påskrivet som senare skickades in till länsstyrelsen tillsammans med tio kronor. Därmed var Handelsfirman IKEA Agunnaryd grundad (Torekull & Kamrad, 1998).

Sedan grundandet har verksamheten utvecklats till ett stort detaljhandelsföretag med 118 000 medarbetare i 40 länder och med en årlig försäljning på drygt 19 miljarder euro (IKEAs webbsida, 2008). Ingvar Kamrad har varit bestämd om att skapa en ägarstruktur och en organisation som står för självständighet och långsiktighet. Därför ägs IKEA koncernen sedan 1982 av en stiftelse (IKEAs webbsida, 2008). IKEAs affärsidé är att erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt ska ha råd att köpa dem (IKEAs webbsida, 2008). De första franchiseenheterna utomlands etablerades på 70-talet. Gran Canaria var först ut att etableras av varuhuset med externa ägare. Alla varuhus drivs enligt det svenska grundkonceptet trots de olikheter som förekommer i etableringsländerna. De svenska varunamnen har behållits, även med våra bokstäver å-ä-ö. Varuhuset ser likadana ut oavsett var i världen de finns. Dock är bruksanvisningarna på engelska (Axberg 1999). IKEA har funnits i Saudiarabien sedan 1983 då varuhuset i Jeddah, som är den näst största staden, öppnade. Varuhuset i Riyadh, som är huvudstaden, öppnades 1993 och drivs genom franchising (Jonas Abelsson, 2008-04-05). IKEA koncernen är en av de största franchisetagarna till franchising konceptet och har vuxit till en stor detaljhandelsaktör (IKEAs webbsida, 2008). Koncernen hade i Maj 2008 totalt 247 varuhus i 24 länder. Dessutom drevs 30 varuhus av franchisetagare utanför koncernen i 15 länder (IKEAs webbsida, 2008).

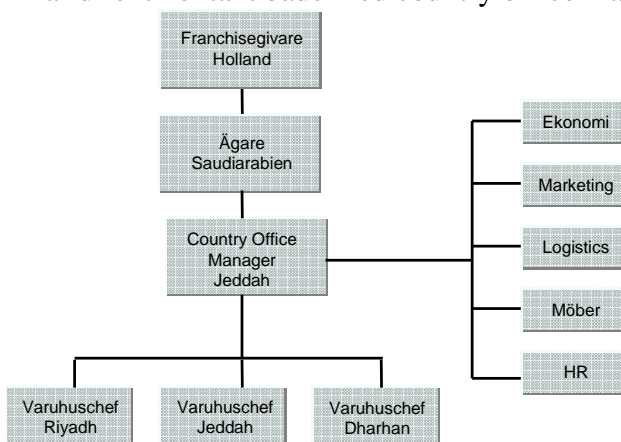
IKEA kulturen bygger på starka värderingar med rötter i det gamla bondesamhället i Småland (Björk, 1998). Nyckelord för dessa är bland annat tillhörighet, kostnadsmedvetenhet, respekt och enkelhet (IKEAs webbsida, 2008). Kulturen vidareförmedlas utomlands via kulturbärare vilka antingen är svenskar med stor erfarenhet av företaget eller icke-svenskar som gärna arbetat i Sverige och blivit ordentligt IKEAniserade (Björk, 1998). Typiskt för IKEA är också klädseln som även den är viktig för kulturen. Och nästan alla sitter i kontorslandskap (Björk, 1998). I och med att företaget växte och blev mer internationellt upplevde Ingvar Kamrad att det blev svårare att bibehålla kulturen och sprida densamma. Han skrev då *En möbelhandlares testamente* som innehåller information gällande sortimentet,

ledarskapsfilosofin, företagskulturen och de värderingar som ligger bakom. Denna bok som är översatt till flera språk delas ut till alla nyanställda (Björk, 1998).

I samband med ett större förändringsprogram i början av 80-talet infördes något som kallades antibyråkratveckor. Detta innebar att alla chefer, en vecka, minst vartannat år skulle på något av varuhusen hjälpa till med försäljningen. Detta tillämpas fortfarande för chefer samt att nyanställda, akademiker som icke akademiker börjar sin anställning med att arbeta mycket praktiskt, till exempel på varuhusets lager (Björk, 1998). I början av 80-talet startade också programmet "The IKEA Way". Detta innebar att blivande "IKEA ambassadörer" gick en veckas utbildning som oftast hölls i Småland. Kursen som var eftertraktad vände sig framförallt till nyanställda chefer som ansågs ha en potential i företaget. Efter denna utbildning skulle motsvarande seminarier hållas i respektive land inom tre månader (Björk, 1998).

En av de svårigheter som förekommer i spridandet av IKEA kulturen över världen är att förklara denna på ett annat språk än svenska. Detta eftersom det är svårt att få till nyanserna i språket. Inom IKEA brukar det sägas att engelska är koncernspråket men svenska är kulturspråket (Björk, 1998). Ett annat problem är att IKEA ofta talar om det småländska arvet. Detta är inte lätt att förklara utomlands och därför har försök gjorts att dra paralleller till representativa områden i andra länder. Trots att företagsledningen påverkar kulturen, och det finns en officiell IKEA kultur, så spelar också kulturen för människorna inom koncernen in. Detta gör att kulturen kan skilja sig åt mellan de olika enheterna inom IKEA gruppen (Björk, 1998). IKEAs ledningsstil är väldigt demokratisk, med kort avstånd mellan medarbetare och chefer, stort ansvar för den enskilde individen samt mycket dialog och konsensus. Denna modell har tagits med till de andra länder där IKEA etablerats. I många fall har det gått väldigt bra att få de utländska enheterna att fungera IKEA mässigt även om det inte saknas problem. Detta framförallt till följd av att företag i många länder fungerar så olika mot i Sverige (Björk, 1998).

IKEA i Saudiarabien, liksom alla andra franchisingdrivna IKEA i världen, har en 'Country Office Manager' som i detta fall är lokaliserad i Jeddah. Country office manager lägger upp strategiska mål, budget, marknadsföring, logistik och hanterar den ekonomiska delen i stort tillsammans med varuhuscheferna. Oftast rapporterar varuhuscheferna dagligen direkt till country office manager och de anställda på varuhuset rapporterar direkt till respektive chefer. Country office manager är ett kontor beläget precis i närheten av IKEA Jeddah. Där finns en chef som ansvarar dels för varuhuscheferna men också för de chefer i den egna organisationen som har hand om de olika avdelningar som nämnts ovan (Figur 4). Huvudkontoret i Holland har direkt kontakt både med country office manager och med varuhuscheferna.



Figur 4, Rapporteringsstruktur IKEA Saudiarabien, (egen modell)

## 4.2 Intervju med Jonas Abelsson, Riyadh

Jonas Abelsson är varuhuschef för IKEA i Riyadh och rapporterar till country office chefen i Jeddah. Han har bott i Saudiarabien i 20 år och jobbat på IKEA i två år. Där består hans ansvarsområden av att i helhet ha hand om varuhuset, organisationen, personalen och ekonomin. Han rekommenderar franchising i Saudiarabien.

### 4.2.1 Franchising

Jonas berättar att det första franchisedrivna IKEA varuhuset i Saudiarabien öppnade 1983 i Jeddah och detta följdes sedan av varuhuset i Riyadh som öppnade 1993. Ytterligare fem varuhus ska byggas i Saudiarabien. Personalen i Riyadh består idag av 60 % saudier och 40 % indier samt pakistanier. Den asiatiska personalen anställs antingen direkt från sina hemländer eller så är de redan invånare i Saudiarabien. Det officiella språket är engelska men på lägre nivåer i organisationen talas arabiska. Jonas säger och skriver allt på engelska och detta översätts till arabiska. Kassan i varuhuset stängs fem gånger per dag för bön.

Om ett nytt IKEA varuhus byggs upp så kommer experter från hela världen för att starta upp detta. Uppföljning sker sedan två gånger per år då kontroll görs att allt sköts som det ska. Jonas berättar att som franchisetagare måste man först bli godkänd från Holland som äger hela IKEA konceptet som manualer, know-how och logotypen. När man är godkänd att driva ett franchise koncept i ett annat land så ska man ha ett country office manager team. När varuhuset är etablerat får IKEA 3 % av försäljningen från franchisetagaren och detta kontrolleras så att det stämmer i Holland med hjälp av ett system men även manuell rapportering sker. Jonas rapporterar nästan allt till Jeddah till exempel försäljning, finansiell information, om en enkät har gjorts, inventarier och logistik. Även andra funktioner kan ha kontakt med Jeddah men det mesta går genom Jonas. Möblerna tas fram av IKEA of Sweden och det sker träffar två gånger om året då både nya möbler visas och genomgång sker hur de ska placeras i varuhuset.

*”Jonas berättar att det är över 100 manualer som styr franchiseavtalet”*

Franchiseavtalet är ett enda interagerande avtal. Det beskriver vad man får och vad man inte får göra. Avgiften är 3 % av hela omsättningen. I denna avgift ingår business support, affärsutveckling, utbildning för chefer på IKEA Business College i Holland, manualer och allt som rör IKEA konceptet. Dessutom ingår medlemskap i facket som IKEA har för sina franchisetagare. Avtalet säger hur saker och ting ska vara enligt konceptet men resten är lokala regler som måste anpassas för de olika varuhusen. Jonas berättar vidare att det är över 100 manualer som styr franchiseavtalet och de uppdateras hela tiden, vissa styr och vissa ger praktiska förslag. De säger hur allting ska se ut och hur allt ska stå i varuhuset, till exempel att möbler ska vara på övervåningen, bollparken till barnen och flaggan.

Jonas berättar att det som mer specifikt ingår i franchiseavtalet är material och dokument, flaggan, selfservice, IKEA konceptet, IKEA Business College i Holland, knowledge samt support om problem uppstår. Det finns en hel del i franchisekonceptet som måste lokalanpassas som till exempel alla prislappar samt att dokument och material måste översättas till arabiska. IKEA Saudiarabien får inte ha svenska flaggan utanför varuhuset eftersom den har ett kors. Vid kassan finns personal som har till yrke att packa varorna i påsar åt kunderna. Detta är ett måste då alla konkurrenter har denna service. Det måste finnas separata moskéer för kvinnor och män vid toaletten. I restaurangen måste det finnas en

avdelning för familjer som oftast är stängd med gardiner, och en annan avdelning för ensamstående män. IKEA vill helst ha 50 % manliga och 50 % kvinnliga medarbetare men på varuhuset i Riyadh finns det endast 10 kvinnliga medarbetare och resten är män, alltså 90 % män.

*”Det finns en flexibilitet gällande saker som måste anpassa lokalt, men det måste ske genom en dialog med Holland.”*

Jonas förklarar att konceptet i vissa fall måste anpassas till följd av kulturella skillnader. I konceptet så står det till exempel att det utanför IKEA ska finnas en svensk flagga, men de fick inte IKEA i Saudiarabien på grund av att flaggan har ett kors och det tolkas fel av islam. Vid sådana tillfällen får Jonas maila eller prata med styrelsen och förklara situationen och så får undantag göras som i detta fall genom att ta bort svenska flaggan. Ett annat undantag är Navigator som varje IKEA måste ha för att få vara franchisetagare. I Saudiarabien fick de inte ha denna och efter en dialog med Holland så gjordes ett undantag, därefter fick de ta bort den. Det finns en flexibilitet gällande saker som måste anpassas lokalt men detta måste ske genom en dialog med Holland.

Jonas berättar att budgeten görs lokalt tillsammans med styrelsen och ägaren som är från Saudiarabien. IKEA Holland kan också rekommendera en budget. Jonas är inte inblandad i själva ekonomiarbetet som hantering av ekonomisystem, bokföring och redovisnings regler utan detta sköts av ekonomer och en revisor. Ekonomistyrningen är baserad på landets regler. Marknadsföringen hanteras lokalt utan inblandning från Holland eller Sverige. Marknadsföringschefen bestämmer över den reklam som finns och kostnaderna tas lokalt. Det förekommer inga lokala avtal med lokala leverantörer.

Det positiva med franchising tycker Jonas är att det finns en klar struktur och att det är ett beprövat koncept och han tycker att det behövs i Saudiarabien för att personalen är ovan här. Det som är mindre bra med franchising i Saudiarabien är att det är svårpassat ur ett kulturellt perspektiv, exempelvis med kvinnliga rättigheter. Det finns varken ett öppet samhälle eller yttrandefrihet och det är svårt att uppnå företagets kultur eftersom landet i sig har fasta traditioner, kultur och religion. Jonas tycker vidare att det inte finns någon möjlighet att påverka upplägget på varuhuset. Det som är svårast med franchising är selfservice som IKEA har, detta förstår de inte riktigt i Saudiarabien. Kunderna undrar varför de ska behöva plocka allting själva i påsen eller varför de måste skriva ner artikeln på ett papper och sen själv hämta det från lagret. Kunden bedömer IKEA som märkligt samt att IKEA har dålig service. Mutawa, den religiösa polisen som tillhör en del av regeringen, påverkar ibland styrningen. Om personalen inte ber under bönetiderna så kan de bli arresterade och Jonas blir då underbemannad under några timmar eller resten av dagen. Religionen och kulturen påverkar även reklam eller om produkter strider mot de religiösa normerna så får den inte användas utan måste tas bort. Ibland kan kungligheter komma in vid stängningen vid midnatt och vilja handla, vilket leder att personalen jobbar övertid i några timmar. Jonas anser IKEA som en växande organisation och det upplever han som helt fantastisk. Franchising är på sätt och viss enkelt eftersom att i Saudiarabien vill företagen ha IKEA koncept och design men de saknar know-how. IKEA Riyadh måste följa konceptet men det är upp till Riyadh att sätta de regler som de ska följa som varuhus.

Jonas berättar att all utbildningen för franchisetagarna sker i Holland. Där får cheferna sin utbildning och det är sedan deras ansvar att på frivilligt sätt förmedla denna kunskap vidare till personalen. Varhuschefen får gå på utbildning för varje avdelning, möbler design och så

vidare. Jonas förmedlar kunskapen vidare genom dialog, träningar, powerpoint, förklaringar och dessutom ges många exempel som personalen kan känna igen sig i. Utbildningen handlar mycket om Swedishness och att bedriva ett svenskt ledarskap men ännu ingår det inte någon del om hur kulturella skillnader ska hanteras. Jonas tycker att det är både bra och dåligt med ett svenskt ledarskap. I början uppfattades han svag av personalen eftersom han inte tog i med hårdhandskarna hur saker och ting skulle göras. Det gjorde att personalen blev tveksam om han var rätt person som varuhuschef. Jonas menar att i början är det svårt men sen när de förstår den svenska ledarskapsstilen så blir det mer effektivt. Koncernen i Sverige vill ha en svensk chef för att denna ska kunna förmedla hela dynamiken bakom konceptet vilket är jätteviktigt för IKEA.

Som nyanställd på IKEA berättar Jonas att man får ta del av ett standardmaterial som heter Stair Case training. Detta material är rekommenderat och finns översatt till engelska. När man är ny så utbildas man dessutom i en månad på varje avdelning för att känna till hela IKEA konceptet. Personal på alla nivåer går igenom de olika avdelningarna som är; möbler, logistik, design, restaurangen och HR och sedan följs denna utbildning av praktik. Detta görs för att få förståelse för hela IKEA konceptet. Genom detta blir personalen mer engagerad för att de känner sig speciella eftersom IKEA lägger ner tid och satsar på dem. Materialet innehåller grundläggande information om konceptet.

Jonas förklarar att om franchiseavtalet inte följs så leder det först till dialog med styrelsen. Vidtar man inte rekommenderade åtgärder inom en månad så utgår böter och om inga åtgärder vidtas alls så bryts kontraktet och så får inte längre IKEA konceptet användas. Att bryta avtalet kan vara att IKEA varuhuset målas grönt istället för blått. Jonas menar att de får bestämma allt i varuhuset, som försäljning, priser på produkterna, allt som har med styrning att göra som personal, rekrytering och klädsel. Gällande möblerna, om Jonas önskar beställa ett större sortiment, så måste detta diskuteras med country office. Samma sak gäller om önskemål finns att använda en viss tull, såsom Jeddah tullen eller Dubai. Jonas får däremot inte bestämma till exempel att soffavdelningen ska vara på bottenvåningen eftersom det är en del av konceptet och detta får han inte ändra alls. Jonas får inte heller samarbeta med andra svenska varumärken för att förstärka IKEAs image. De flesta vet att Volvo är svenskt men att IKEA är det vet inte många om utan de tror att det är amerikanskt. Jonas skulle till exempel vilja ställa en Volvo vid IKEAs ingång men får alltså inte göra det.

#### **4.2.2 Värderingsskapande styrmodell**

Jonas förklarar att de har grundläggande regler och dessa måste anpassas i Saudiarabien som till exempel att ingen diskriminering får ske. Dessa regler och policys kommer från Human Resources. Personalen känner till IKEAs värderingar men de förstår inte riktigt innebörden, vilket leder till att de inte förstår helheten. Varför ska man till exempel använda sig av återvinning och energisparande? Jonas tror att anledning till det är att de inte präglas av det i skolan, det pratas inte om det på tv eller görs någon speciell marknadsföring. I Saudiarabien finns det ingen ombudsman mot diskriminering som i Sverige. Sökande får ofta jobb efter familjenamn och inte efter kompetens. Jonas tycker att det är jobbigt när personalen kallar honom sir men det ingår i kulturen för personalen som jobbar på IKEA i Riyadh men å andra sidan kan Jonas bli uppfattad som en dålig chef om han är på deras nivå. Jonas menar att han försöker att hålla sig till IKEAs värderingar och de få ta den tid det tar för personalen att förstå dessa. Jonas anser att i Sverige är man uppvuxen med respekt för varandra. Jonas menar att Saudiernas starka religion är den som skapar respekt för andra. En skillnad mellan Sverige och Saudiarabien är till exempel ett krav att man ska hjälpa kunden när de kommer in

i butiken annars anses det som fult. Dessutom står det manlig personal och packar kundernas varor.

Jonas anser att det kommer att ta tid innan personalen blir IKEAner, eftersom det har svårt att förstå begreppet. IKEA håller på samma värderingar men de är svårt för att det är olika värderingar och kulturella skillnader hos människor. Som till exempel att IKEA är för alla. Människor tänker mer på status här, vissa kungligheter vill bli speciellt behandlade men de förstår inte att IKEA är för alla. Personalen förstår IKEA men inte andemeningen vilket innebär att de inte förstår essensen med IKEA eftersom allt material som kommer från Sverige är översatt endast till engelska och detta gör det svårt för medarbetarna i Saudiarabien att förstå helheten. Jonas menar att detta borde vara översatt till arabiska och översättaren bör förstå både IKEA konceptet och den arabiska kulturen. Detta för att kunna översätta i språk, stil och mening så att de förstår på sitt sätt i Saudiarabien. IKEA globalt som IKEA Holland samarbetar med sköter internationella relationer och skulle till exempel kunna översätta manualer på ett sätt som en arab skulle kunna relatera till. Men de har inte kommit så långt ännu. Det tar tid, flera generationer innan både personalen och kunderna förstår vad IKEA betyder. Det tar alltså generationer att bli riktiga IKEAner. Jonas menar att många kunder tycker att IKEA är dyrt i Saudiarabien eftersom de inte förstår syftet med funktionella möbler.

### **4.2.3 Gränsskapande styrmodell**

Jonas berättar att de ramar inom vilka franchisetagarna får agera stressmässigt och beteendemässigt är nästan som alla andra företag förutom att manlig personal inte får stå för nära kvinnliga kunder eller att män inte får ha långt hår då det anses som fåfängt. Manliga arbetare får inte ge ut telefonnummer till kvinnliga arbetare på IKEA. Man är tvungen att följa de lokala regler som gäller i Saudiarabien.

Jonas förklarar att regler och gränser förmedlas till personalen genom en introduktion med hjälp av en personalhandbok, en manual med regler och föreskrift och sen har varje avdelning sina regler och gränser. IKEA i Saudiarabien ger till exempel personliga lån till personalen utan ränta, vilket de inte gör i Sverige. Att betala ränta i islam räknas som "haram" en synd men bankerna lånar ut pengar till bilar och hus. Personalen stänger kassorna 5 minuter innan bön och en man står och håller i en högtalare mitt i varuhuset och talar om att det är bönedags. Jonas kan hamna i svåra situationer när han ska avgöra om det är rättvist att ge en skriftlig varning eller inte när personalen stått och rökt under bönetid då de blir upptäckta av mutawa'a. Shiaa och Sunni ber inte samtidigt och det skapar organisationsproblem i planeringen av personal. Alla måste gå och be, vilket görs i separata rum för kvinnor och män.

Jonas berättar att om personalen inte utför sitt arbete löses detta genom diskussion om vad som har hänt och hur de på ett svensk sätt kan bearbeta problemet inför nästa gång. Men det är individuellt och om de inte skulle utföra arbetet så får de en skriftlig varning och detta görs enligt reglerna som gäller i Saudiarabien. I Saudiarabien måste IKEA anpassa sig till landets regler. Jonas försöker styra agerandet med hjälp av deras Human Resources codes. Om de inte lyssnar så vidtas det åtgärder då personalen måste rätta sig efter IKEAs regler. Upprepas det felaktiga agerandet tre gånger så blir de avskedade. IKEAs franchisekoncept innehåller mycket avgränsningar, men Jonas kan införa rutiner precis som han vill, till exempel hur lång rasten får vara, arbetstider och ge skriftliga varningar. Han skapar också regler och bestämmelser för personalen. Jonas berättar vidare att allt i varuhuset måste godkännas och gå igenom honom och sen rapporterar han till Jeddah. Jonas måste godkänna till och med så lite



som 1 riyal.

Jonas förklarar att vad som är styrt från franchisegivaren och vad som är upp till franchisetagaren varierar från land till land. Vissa franchisetagare kan bestämma mer än andra för att deras country office manager har gett dem mer befogenheter och mer utbildning. Andra vill ha det så strikt som möjligt till exempel då det handlar om en ny marknad och nytt varuhus. Man blir då kontrollerad från country office manager som är IKEA Jeddah i Jonas fall. Jonas kan styra allt i varuhuset förutom vilka möbler som ska tas in, designen av varuhuset och logistiken som till exempel om de ska ta in möblerna via Dubais hamn eller via Jeddahs hamn. Han kan inte heller bestämma saker som att en lampa ska tas bort ur sortimentet. Det är till punkt och pricka styrt hur det ska se ut till exempel i hyllorna, hur stora mellanrum och så vidare.

#### **4.2.4 Diagnostiserande styrmodell**

Jonas berättar att de utför personalmätningar som kallas för Staff Performance Evaluation en gång per år. Mätningen görs av ett antal skäl, exempelvis för att öka företagets framgång. Övriga skäl till mätningen är efterträdde i planeringssyfte, expansion samt för organisering av personal. Resultatet av mätningen kommuniceras sedan till personalen genom möten och detta har varit effektivt. Någon mätning av cheferna görs däremot inte.

#### **4.2.5 Interaktiv styrmodell**

Jonas berättar att de jobbar hårt med att vara så svenska som möjligt med bland annat ett svenskt ledarskap vilket betyder en öppen diskussion. Det är teamwork som gäller vilket invånarna i Saudiarabien inte är vana vid. Personalen får delta i diskussioner och Jonas vill ha engagemang från deltagarna. Detta är svårt då personalen är vana vid att endast svara ja eller nej så Jonas försöker skapa dialog. IKEA har en platt organisation och Jonas anser att svenska strategier är konsensus samt att personalen ska ha självständigt tänkande.

Jonas säger att en av svårigheterna han har stött på ur aspekten att "swedishness" ska gälla är friheten att ta ansvar, att man ger personalen tillit. Om man till exempel säger att "det är upp till er", då blir de osäkra. De har svårt att själva fatta beslut och ge sin åsikt. Jonas kan fråga om personalen håller med honom och det gör de alltid. Det är svårt med svenskt ledarskap och svårt med delegeringar. De förväntar sig att Jonas ska säga allt de ska göra. Men möjligheten är att när de efter ett tag förstår det svenska ledarskapet så blir de starkare, får en bättre självkänsla och kommer med bra idéer. De har svårt att förstå det enkla och informella som till exempel att Jonas kommer till jobbet med jeans. Religionen styr dem. Men när de väl förstår systemet, uppskattar ledarskapet som Jonas styr personalen med och blir varma i kläderna så får de självkänsla, dynamik och motivation.

Strategierna är svenska och kommer från country office manager i samarbete med Jonas. Jonas förklarar att det finns en 1-årig affärsplan som behandlar vad de ska göra det närmaste året, till exempel om de ska fokusera på priser eller utbildning av personal. De finns också en 5-årig affärsplan som tar upp försäljning, strategier, mål, långsiktiga planer, om mer personal ska anställas, marknadsföringsstrategier eller om antalet butiker ska utökas. Jonas informerar personalen om strategiska problem genom möten. Att informera om större beslut är ett problem av anledning att personalen har olika nivåer på utbildning och deras starka religion och kultur påverkar deras fria tänkande. De vågar inte erkänna att de inte har förstått ett visst strategiskt problem då det för personalen innebär det att de sänker sig lågt. Jonas brukar ställa

frågor för att kontrollera om de har förstått helheten. Har de inte gjort det så går Jonas igenom det en gång till efter mötet. Allting går sakta i Saudiarabien när det kommer till förnyelse av strategiska planer just för att personalen inte vågar ta ansvar och det resulterar i svårigheter att lyckas.

### **4.3 Intervju med Waleed Al Naguib och Saoud Ghassan Sleiman, Jeddah**

#### **4.3.1 Franchising**

IKEAs franchisetagare växer mer än franchisegivare. Totalt finns 200 IKEA varuhus, där 170 ägs av IKEA och 30 ägs av franchisetagare, inleder Saoud Ghassan Sleiman intervjun. Saudiarabien rankas storleksmässigt som nummer 15 bland 30 som finns runt om i världen. Waleed Al Naguib är varuhuschef för IKEA Jeddah. Waleed har jobbat för IKEA i över 20 år och började när han var 15 år gammal. IKEA startade i 1983 Jeddah med 6000 kvadratmeter, Waleed förklarar att varuhuset såg ut som en liten villa men numera är det runt 20,000 kvadratmeter. Det har varit en jätteupplevelse för Waleed som är från Saudiarabien att få vara med vid uppbyggnaden av IKEA. Waleed började som en vanlig anställd och blev successivt befordrad till varuhuschef med åren. Waleeds tjänst omfattar försäljning, säkerhet, ledarskap av personal, ekonomi till viss del, styrning av organisationen. Saoud Ghassan Sleiman är son till ägaren av franchisekonceptet i Saudiarabien och även chef i Jeddah för möbelavdelningen.

Det finns gränser hur mycket Waleed kan bestämma på varuhuset, IKEA har runt 100 manualer och ett avtal som varuhuschefen måste följa. Vissa manualer är bara rekommendationer från franchisegivaren. Waleed kan inte påverka design av möbler eller logistiken. Logistiken innebär varor levererade från olika leverantörer, vilken hamn de ska igenom. Design av möbler görs i Sverige. Logistiken i Saudiarabien har country office manager hand om. Relation mellan country office manager och varuhuschefen är bred. Största och viktigaste besluten går genom country office manager som finns i Jeddah. Country office manager tillsammans med varuhuscheferna lägger upp strategier, mål, prestanda, försäljning och budget kvartalsvis. Waleed förklarar att det finns en daglig dialog med country office manager. Country office manager fungerar som en guide för IKEA Saudiarabien.

Allting som har med varuhuset att göra är förbestämt av IKEA, styrningen däremot är upp till varje varuhuschef. Franchisetagaren betalar 3 % i avgift på hela omsättningen per år till franchisegivaren. I avgiften ingår bland annat personalutbildning om olika avdelningar, koncept, ett supportsystem och design av möbler. I utbildningen ingår hur man driver varuhuset, försäljning av möbler och detta kallas för "The IKEA Way" träning, menar Waleed. Alla utbildningar sker i Holland på IKEAs business college. IKEA i Sverige designar bara möbler som kallas för range av Waleed i intervjun.

*"Waleed ser inga svårigheter med att anpassa Swedishness in Saudiarabien."*

Waleed förklarar konceptet som en guide till att styra varuhuset. Waleed upplever konceptet som ett enkelt, anspråkslöst funktionellt och praktiskt för alla människor vilket Saoud samtycker med. Waleed menar att IKEA har en ödmjuk ton i sitt koncept och han tycker att kunderna i Jeddah har begripit detta. IKEA konceptet lär franchisetagarna att vara kostnadsmedvetna för att hålla utgifter låga vilket leder till att IKEA kan vara billigast på marknaden. IKEA konceptet framtonar prisvärda möbler menar Waleed. Saoud försöker utbilda kunder och personalens tänkande att IKEA ska vara för alla.

IKEA har obligatoriska regler för franchisetagaren som måste följas. Waleed förklarar några av reglerna som han måste följa till punkt och pricka. I varuhuset får endast IKEAs produkter säljas men han kan välja leverantör. Waleed menar att han inte kan importera produkter från Israel, i det här fallet väljer de en annan leverantör som IKEA samarbetar med. Strukturen av varuhuset måste vara lika hos alla, möblerna ska vara på övervåningen. IKEA visar i manualerna exakt hur hyllorna ska stå och vilka avstånd de ska ha mellan varandra. Samtidigt förklarar Waleed att IKEA konceptet ger rekommendation om man vill att soffan ska stå på ett annat sätt. Saoud berättar om sin avdelning, IKEA sätter trender på varorna. De bestämmer färger på en viss kollektion, till exempel att lila är vårens färg.

*“Waleed kan inte bestämma färgen på varuhuset”*

Franchisegivaren gör undantag i IKEA konceptet, genom diskussion med huvudkontoret i Holland när franchisetagaren anser att nödvändiga förändringar måste ske, på grund av religiösa och kulturella beslut av “mutawa” som är den religiösa polisen i Saudiarabien. Enligt franchisekonceptet över hela världen måste Sveriges flagga stå utanför IKEA varuhuset, Waleed menar att de var tvungna att ta bort den eftersom Sveriges flagga har ett kors. Inga religiösa symboler får synas i Saudiarabien. IKEA Jeddah har ersatt korv som innehåller griskött med en köttsmörgås som heter “shawarma” på arabiska, griskött är inte tillåtet i hela Saudiarabien. Den billiga shawarma smörgåsen som säljes för endast 1 Riyal som motsvarar 1,66 kr (Forex 2008), vilket är en del av IKEAs marknadsföringsstrategier för att vara billiga, menar Saoud. IKEAs restaurang ser väldigt annorlunda ut i Jeddah, restaurangen är uppdelad i två delar; en för familjer och kvinnor och en för ogifta män. Jeddah anses vara något mer liberalt än Riyadh förklarar Waleed och Saoud, familjeavdelningen på restaurangen i Riyadh har som stängda gardiner runt varje bord.

Kassan stänger 5 gånger om dagen mellan 20-30 minuter beroende på bönen. IKEA gör ett undantag ifrån andra affärer i Saudiarabien genom att ha varuhuset öppet för kunder under bönen men de kan inte betala säger Waleed och Saoud. IKEA har en moské för kvinnor och en separat för män vid toaletterna för kunder och personal. Waleed har anställt 7 kvinnor totalt på IKEA och deras arbetsuppgift är barnvakt i lekrummet, kvinnor har egen ingång, egen toalett, väldigt segregerad arbetsmiljö. Kvinnor i Saudiarabien får endast jobba inom kvinnliga branscher som till exempel, banker och affärer som endast är för kvinnor.

IKEA i Jeddah står för alla marknadsföringskostnader i varuhuset och det anpassas lokalt. Kvinnans kropp får inte synas i varuhuset och därför väljs vissa produkter bort som har en bild på en kvinnas kropp. Waleed har haft flera diskussioner med huvudkontoret om justeringar i konceptet och han säger att det har gått smidigt alla gånger.

### **4.3.2 Värderingsskapande styrmodell**

Waleed styr varuhuset med IKEAs grundläggande värderingar genom exempel. Waleed menar att han sätter exempel genom att själv använda IKEAs uniform så att personalen kan relatera till normen. Waleed beskriver vidare att företagets värderingar blir norm genom IKEAs manualer från franchisegivaren, intern träning av gruppledarna och hög kommunikation bland personalen. För Waleed är det viktigt att personalen är kostnadsmedveten genom att släcka lamporna när det inte används, resa ekonomiklass på affärsresor, vilket saudier inte gör utan de flyger first class. Utfallet av kostnadsmedvetenheten ger lägre kostnader som gör det möjligt att hålla möblernas priser låga. Waleed berättar vidare att det är svårt för saudier som utgör 70 % av personalen, att inse

essensen av enkelhet. De 30 resterande procenten är från Asien och är rekryterade direkt från sina hemländer. De är för det mesta väldigt lågutbildade och lägre betalda än saudier på företaget, men Waleed förklarar att IKEAs månadslön är högre än Saudiarabiens medelvärde och detta beslut kommer från country office manager som alla varuhuschefer rapporterar till dagligen.

För Waleed är det oerhört viktigt att all personal på varuhuset begriper IKEAs värderingar. Saoud förklarar att personalen skulle uppskatta IKEA mer om personalen uppfattade IKEAs värderingar. Waleed kontrollerar att personalen har uppfattat IKEAs värderingar genom deras prestation av arbetsuppgifterna och personlig utvärdering varje kvartal. Efter utvärderingen har Waleed individuellt möte med personalen där de går igenom resultat och feedback. Sedan använder Waleed en annan teknik som kallas för "mystery shoppers". Personer kommer från ett företag i Saudiarabien som kommer från olika bakgrunder och erfarenheter utvärderar IKEAs personals beteende och prestationsförmåga på golvet med kunder, även varuhusen i Riyadh och Dhahran använder denna metod.

### **4.3.3 Gränsskapande styrmodell**

Personalen tar del av IKEAs regler genom möten med respektive chefer. Det finns även runt 100 manualer från IKEA som skapar riktlinjer för personalen. Dessa manualer är tillgängliga på kontoret, förklarar exakt hur saker måste vara och andra är endast rekommendation av IKEA som underlättar arbetsdagarna. Manualerna skickas på engelska från huvudkontoret i Holland men översätts till arabiska i Saudiarabien eftersom de flesta talar arabiska. Saoud och Waleed berättar att de skickar sina anställda på engelska kurser och det uppskattar personalen för att det får dem att känna sig speciella.

Under introduktionsveckorna går gruppledaren tillsammans med anställda igenom regler och gränser som ska tillämpas på varuhuset. Gruppledarna går igenom stress- och beteendesituationer och hur de ska hanteras. När problem uppstår vägleds anställda av en jourchef som alltid finns på plats, när anställda inte kan personligen hantera situationen.

Waleed framhäver att regler och gränser inte bara är svart eller vitt utan undantag görs hela tiden för att på bästa sätt möta personalens och företagets behov. Det är svårt att sätta gränser på arbetsplatsen för personalen eftersom kulturen är annorlunda och människor här är uppfostrade med en annorlunda mentalitet.

Waleed berättar att säkerheten på arbetsplatsen inte existerar i personalens tänkande och det har med kulturen att göra och hur de har blivit uppfostrade. För IKEA är säkerhet bland de viktigaste reglerna men dessvärre inte för saudier. Waleed ger ett exempel på en incident som förekommer ofta på varuhuset, att personalen ger sig in på farliga zoner utan säkerhetsskor.

Waleed har varje månad personliga möten med personalen för att prata ut om deras personliga eller arbetsrelaterade problem och stress. IKEA varuhuset i Jeddah har en fotbollsplan och en träningsanläggning där personalen får en omväxlande miljö efter långa arbetsdagar. IKEA Jeddah har öppet från tio på förmiddagen till midnatt, Waleed berättar att deltidstjänster ännu inte finns i Saudiarabien som det gör i Sverige och det skapar problem när extra personal behövs. Ordinarie personalen får jobba extra utöver sina långa skift.

Waleed har stort förtroende för personalen, tillit är den viktigaste faktorn för att säkerställa att personalen utför sina arbetsuppgifter noggrant. Waleed har en bra relation till sina

medarbetare och det har han jobbat upp genom att vara lyhörd. Resultat i slutet av en arbetsperiod är en annan viktig faktor för Waleed när han säkerställer att uppgifterna är utförda på bästa möjliga sätt. Waleed tillsammans med gruppledarna använder sig av en "action plan", båda förbinder sig till en tidsgräns då uppgifterna ska vara utförda. Waleed har gränser för problem som uppstår konstant, Waleed menar att han först har en dialog med personalen. Nästa steg är tre skriftliga varningar innan Waleed bestämmer sig för att avskeda de anställda.

#### **4.3.4 Diagnostiserande styrmodell**

Waleed utvärderar personalen var tredje månad. Utvärderingsformuläret konstrueras i Saudiarabien. Det är upp till varje varuhuschef hur utvärderingen av personalen ska ske, resultaten rapporteras endast till country office manager i Jeddah. Utvärderingsformuläret finns tillgänglig på båda språken, arabiska och engelska. Frågorna i utvärderingsformuläret är baserade på deras kunskap om arbetsuppgifterna. Waleed utvärderar även graden av ansvarighet och hur beroende personalen är av andra. I formatet tittar Waleed på personalen prestationsförmåga under stress. För Waleed är det även viktigt att undersöka viljan att lära sig och växa med IKEA. Varuhuschefen söker den rätta positiva och samarbetsvilliga attityden mot jobbet och personalen. Waleed granskar om fel ofta uppstår i arbetsuppgifterna och skickligheten hos personalen. Beteende mot kunderna granskas och det säkerställer att IKEAs värderingar anpassas. Waleed använder sig mycket av kommunikation med personalen, därför utvärderas personalen i enlighet för att undvika missförstånd. Säljartekniken undersökes vilket försäkrar professionalismen i organisationen. Det engelska språket är väldigt viktigt för IKEA Jeddah och företaget satsar mycket tid och pengar på att utbilda personalen. Waleed säger att IKEA är ett av de få företagen i Saudiarabien som lägger pengar och tid på att utbilda sina anställda. Även IKEAs klädkod utvärderas men också punktligheten hos personalen.

Waleed tycker att det är viktigt att utvärdera personalen. Efter utvärderingen kommunicerar Waleed resultaten tillsammans med personalen. Problemen som uppstår ger Waleed rekommendationer på förbättringar. Waleed lägger till att utan utvärderingen kan vi inte växa för att personalen står och trampar på samma ställe. Waleed avslutar med att säga att det har varit en effektiv metod att reda ut problem.

#### **4.3.5 Interaktiv styrmodell**

Strategier planeras och bestäms tillsammans med country office manager i Jeddah och huvudkontoret i Holland som sedan levereras till IKEA Jeddah. Country office manager anpassar strategierna enligt den Saudiska marknaden. Holland vägleder IKEA Jeddah med implementeringen av strategierna på bästa möjliga sätt för att uppnå målen. Varje år gör IKEAs huvudkontor flera studier för att skapa nya affärsstrategier för IKEA över hela världen. Waleed har använt strategin att sänka priserna på IKEAs produkter för att nå målet., prismärkning är upp till varje land och varuhus. Avdelningscheferna skapar strategier genom en action plan som diskuteras med Waleed för att åstadkomma målen.

Waleed och Saoud upplever inga svårigheter med att informera anställda om strategiska problem genom intern träning och möten, även fast de anställda kommer från olika bakgrunder och har olika utbildningsnivåer. Organisationen är platt och det underlättar styrningen av IKEA för Waleed. Däremot förklarar Waleed att allt som kommer från IKEA Holland är skrivet på engelska och detta skapar problem då personalen är väldigt lågutbildade

och gruppledarnas ålder är runt 20 år. Waleed har vissa krav vid anställning av personal eftersom problem har uppstått tidigare när nyanställda har varit högutbildade. Högutbildad personal har inte varit lojala mot företaget och har varit ute efter högre löner. Waleed bestämde sig för att anställa lägre utbildad personal och forma de nyanställda med utbildningar och träning enligt IKEA konceptet. Utfallet har varit effektivt för att personalen har uppskattat investeringen IKEA har gjort och detta skapar en stark relation till företaget och de anställda förblir lojala. Waleed bestämmer redan vid intervjun om personen är lämplig för IKEA genom att undersöka yttre klädsel som dyra smycken, modell på bilen och motivet till att personen söker jobbet. Saoud förklarar att han märker redan vid intervjun om personen som söker jobbet förväntar sig sitta bakom skrivbordet med benen i kors. Enligt arabisk kultur är det vanligt att unga killar utan erfarenheter vill bli chefer på en gång. Saoud ser på en gång att personen inte är lämplig eftersom IKEAs värderingar innebär att alla ska vara lika och hjälpa till på alla avdelningar.

Kulturkrocken blir stor och skapar svårigheter när saudier i Jeddah ska skriva på IKEAs lappar och plocka upp varorna själva. Det behärskar inte tanken bakom konceptet. Denna strategi har varit svår att implementera, menar Saoud och Waleed. Anställda på IKEA gör fortfarande undantag och plockar upp varorna från lagret på nedre plan när kunder är besvärliga. Saoud informerar kunderna konstant att idén bakom självbetjäning är låga priser.

#### **4.4 Intervju med Jules van Gestel, Dhahran**

Jules van Gestel som arbetat på IKEA i sju år är sedan tre år tillbaka varuhuschef för IKEA i Dhahran. Hans ansvarsområden består av att säkra IKEA konceptet som innebär att erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt ska ha råd att köpa dem och att säkra fyra måsten för varuhuset som är följande; att agera som en högt effektiv och bemannad försäljarkår, att visa inspirerande heminredningslösningar och idéer, att betjäna som en högt kvalificerad möbelspecialist och att tillhandahålla en heldag för hela familjen. Ytterligare ansvarsområden är att bygga teamet, få teamet att växa och att tillsammans med country office manager sätta upp strategier för att sedan implementera dessa tillsammans med varuhusteamet. Jules rekommenderar franchising i Saudiarabien då han tycker att det finns en stor potential då 75 % av invånarna är under 25 år.

##### **4.4.1 Franchising**

Jules berättar att personalen i Dhahran består av 60 % saudier, 15 % asiater och 5 % européer. Han pratar framförallt engelska med personalen men även lite arabiska. Vidare vill Jules inte närmare gå in på vad avtalet säger med anledning av konkurrenter. Country office manager fastställer riktlinjerna och varuhusen implementerar dessa. Jules menar att inget i själva konceptet behöver lokalanpassas.

*”IKEA är ett mångkulturellt företag som hanterar kulturella skillnader på ett bra sätt.”*

Jules berättar att de har många utbildningar både internt och externt. Cheferna åker till Delft på utbildning där de får sin ”train the trainer” utbildning. Internt utbildas personalen inom den specifika avdelningen där de jobbar samt även gällande generella ärenden såsom att förstå IKEA konceptet, att sköta ett IKEA varuhus och att sälja på IKEA vis. Jules berättar vidare att något större hänsynstagande för kulturella skillnader görs inte avseende utbildningen utan i

princip används samma upplägg som i Delft. Han menar att man inte får glömma bort att IKEA är ett mångkulturellt företag som hanterar kulturella skillnader på ett bra sätt.

Jules berättar att det är varuhusets marknadschef i samarbete med country office i Jeddah som är ansvarig för marknadsföringen och att kostnaden för denna tas lokalt. Dock är marknadsföringsstrategin global och anpassad för att vara relevant för varje lokal marknad.

#### **4.4.2 Värderingsskapande styrmodell**

Jules beskriver IKEAs grundläggande principer som en utmärkt formel som sprids ut över världen för att säkra bra heminredning produkter som det stora flertalet har råd med. Han anser att det är mycket viktigt att de anställda delar IKEAs grundläggande värden för att säkra en bra arbetsatmosfär och för att säkra att alla arbetar mot samma mål. Genom att ha återkommande samtal med alla medlemmar i teamet säkras han att alla har förstått IKEAs värderingar. Jules berättar att de anställda blir IKEAner genom att hålla en positiv attityd, vara öppna mot IKEAs värderingar och genom att aldrig sluta lära sig.

#### **4.4.3 Gränsskapande styrmodell**

Jules berättar att personalen informeras om de gränser som finns genom en personalhandbok. Genom ständig kommunikation säkras att de anställda utför sina uppgifter enligt IKEA konceptet. Skulle de inte utföra arbetet korrekt får de muntliga och skriftliga varningar. Jules säger att när personalen känner sig stressad eller osäker uppmuntrar de dem att prata med sin avdelningschef och tillsammans hittar de en lösning.

Jules säger att allt viktigt pågående rapporteras till country office manager. Holland uppdateras när de kommer på besök men även regelbundet genom e-mail gällande ämnen där support behövs.

#### **4.4.4 Diagnostiserande styrmodell**

Jules berättar att de utför personalmätningar som sedan kommuniceras till de anställda genom utvärderingssamtal. Han tycker att denna mätning är väldigt effektiv då chefen kan ge den anställda en tydlig bild vad denne gör bra och vad som kan förbättras.

#### **4.4.5 Interaktiv styrmodell**

Jules förklarar att de strategier de använder för att nå målen är motivation, laganda och erkännande av jobb som utförts på ett bra sätt. Han ser inga problem med att informera de anställda om strategiska problem till följd av att de kommer från olika kulturer och bakgrund då han upplever att mångfaldsenheten fungerar till det bättre istället för att orsaka något problem. Jules tycker inte att de har stött på många svårigheter avseende att etablera IKEA enligt svenska normer. Det enda de måste tänka på är att den svenska flaggan inte kan användas då den innehåller ett kors och de kan inte heller fira högtider som har rötter i någon annan religion än islam.

## 4.5 Sammanfattning utifrån Simons styrmodeller

	<b>Interaktiv Styrmodell</b>	<b>Värderingsskapande Styrmodell</b>	<b>Gränsskapande Styrmodell</b>	<b>Diagnostiserande Styrmodell</b>
<b>Jonas Abelsson</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamwork</li> <li>• Personalen får delta i diskussioner</li> <li>• Vill ha engagemang från personalen</li> <li>• Frihet till personalen att ta ansvar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svårt att få personalen att förstå andemeningen i IKEAs värderingar</li> <li>• Jonas levererar IKEAs värderingar genom manualer från franchisegivaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gränser förmedlas med hjälp av en personal handbok</li> <li>• Följa landets regler</li> <li>• Får sätta upp regler men inte ändra något gällande konceptet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal-mätningar görs en gång per år och anses vara effektiva</li> </ul>
<b>Waleed Al Naguib</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platt organisation underlättar styrning</li> <li>• Svårt implementera hämta-själv lager</li> <li>• Anställer lågutbildad personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styr varuhuset med IKEAs grundläggande värderingar genom exempel</li> <li>• Värderingar blir norm genom IKEAs manualer från franchisegivaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manualer skapar riktlinjer</li> <li>• Varje månad personliga möten med personalen</li> <li>• Kulturella skillnader påverkar gränserna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvärderar personalen var tredje månad och detta har visat effektiva resultat</li> </ul>
<b>Saoud Ghassan Sleiman</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platt organisation underlättar styrning</li> <li>• Svårt att implementera hämta-själv lager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styr varuhuset med IKEAs grundläggande värderingar genom exempel</li> <li>• Värderingar blir norm genom IKEAs manualer från franchisegivaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manualer skapar riktlinjer</li> <li>• Varje månad personliga möten med personalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvärderar personalen var tredje månad och anser detta vara effektivt</li> </ul>
<b>Jules van Gestel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation</li> <li>• Laganda</li> <li>• Erkännande av jobb som utförts på ett bra sätt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiv attityd</li> <li>• Öppna mot IKEAs värderingar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information om gränser genom personal handbok</li> <li>• Ständig kommunikation säkerställer att uppgifter utförs enligt IKEA konceptet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal-mätningar görs och är effektiva</li> </ul>



## 5 Analys

---

Kapitlet nedan innehåller den analys författarna har gjort där de har kopplat samman svaren på de intervjuer de genomfört med den teori de har studerat samt kommit fram till konsekvenser grundade i de kulturella skillnaderna.

---

### 5.1 Franchising

Enligt Axberg (1999) är franchiseavgiften ett sätt som franchisegivaren tjänar sina pengar på. Två av IKEAs intervjuade varuhuschefer i Saudiarabien betalar 3 % av omsättningen i franchiseavgift. Den tredje franchisetagaren vill inte närmare gå in på avgifter eller vad avtalet innehåller med anledning av konkurrenter. I avgiften ingår bland annat utbildningen, supportsystem och affärsutveckling.

Sagell & Carlsson (2005) skriver att grunden för hela franchisingsystemet är själva avtalet. IKEA Saudiarabien har efter överenskommelse med franchisegivaren gjort ett antal anpassningar men trots detta har ändå stommen i avtalet bevarats. IKEAs franchiseavtal är ett enda interagerande avtal som beskriver vad tagaren har för möjligheter att påverka. Avtalet grundar sig på 100 manualer som i vissa fall är styrande och i vissa fall ger rekommendationer och dessa uppdateras hela tiden. Dessa manualer behövs för att, precis som Axberg (1999) skriver, få ett gemensamt beteende mellan varuhusen. Detta har IKEA lyckats bra med i Saudiarabien då franchisegivaren har haft stor förståelse för kulturella skillnader och varit villiga att anpassa konceptet när behov har funnits. Allting som har med varuhuset att göra bestäms av IKEA, detta för att kunderna ska känna igen sig oavsett vilket varuhus de besöker vilket enligt Sagell & Carlsson (2005) är viktigt. Styrningen däremot kan skilja sig mellan varuhusen då den bygger på lokala regler som måste anpassas. Detta är en konsekvens, som Ericsson (2001) skriver, att franchisetagaren svarar för den egna verksamhetens dagliga drift.

Det finns regler som franchisetagarna måste följa till punkt och pricka. Exempel på dessa är färgen på varuhuset, avdelningarnas existens och placering, sortimentet och placeringen av detta sortiment i varuhuset. Det finns ingen möjlighet för franchisetagarna att påverka designen av möblerna eller logistiken, såsom till exempel vilken hamn varorna ska levereras genom. Beslut avseende logistik tas av country office manager. Det får också endast förekomma IKEAs produkter i varuhuset och inget samarbete med andra svenska varumärken får förekomma. Varuhuscheferna har friheten att välja leverantör som i Waleeds fall när han inte kan importera produkter från Israel så kan en annan leverantör som IKEA samarbetar med användas istället. IKEA är flexibla mot sina franchisetagare för att på det mest effektiva sättet uppnå syftet med avtalet och förenkla samarbetet. De är dock strikta med utseendet på och i varuhuset som nämnts ovan. När undantag från konceptet behöver göras får varuhuscheferna maila eller prata med styrelsen och därefter får ett eventuellt undantag göras. Varuhuscheferna upplever inte att det är några problem att få undantag från konceptet godkända. Det finns dock vissa saker i konceptet som måste anpassas till följd av att etableringen sker i ett annat land. Exempel på dessa är att alla prislappar, dokument och material måste översättas till arabiska. Skulle obligatoriska delar av franchisekonceptet inte följas, exempelvis om varuhuset målas i en annan färg än blått så leder detta, om inga rekommenderade åtgärder vidtas, i slutänden till att kontraktet bryts.

Konceptet får inte förändras alls utan att undantag godkänns från Holland. Franchisegivaren gör dock undantag i konceptet när franchisetagaren anser att nödvändiga förändringar måste ske. Till exempel saker som behöver förändras på grund av religiösa och kulturella beslut som den religiösa polisen "mutawa" tagit. Ett exempel på undantag är att det i konceptet står att alla IKEA varuhus ska flagga med den svenska flaggan. Detta är dock inte möjligt i Saudiarabien eftersom den svenska flaggan innehåller ett kors och det tillåts inte att religiösa symboler syns. Detta eftersom Saudiarabien är ett muslimskt land och ingen annan religion är tillåten för den egna befolkningen. Ett annat exempel är Navigator som är ett hjälpmedel för att vägleda bilarna. Detta fick inte förekomma i Saudiarabien enligt myndigheterna och dialog fick hållas med Holland för att ta bort denna. Den religiösa polisen kan ibland kräva vissa förändringar i styrningen såsom att viss reklam som strider mot de religiösa normerna ej får användas.

Andra anpassningar av konceptet som har gjorts är att IKEA Jeddah har ersatt korven som innehåller griskött med en nötköttsmörgås som heter "shawarma" på arabiska. Detta eftersom griskött är inte tillåtet i Saudiarabien. Den billiga shawarman som säljes för endast 1 Riyal som motsvarar 1,66 kr (Forex 2008), är en del av IKEAs marknadsföringsstrategier för att framhålla sitt koncept att vara billiga. Även restaurangen ser i Jeddah väldigt annorlunda ut då den är uppdelad i två delar; en för familjer och kvinnor och en för ogifta män. Denna uppdelning finns även på restaurangen i Riyadh men där finns det stängda gardiner runt varje bord. Detta beror på att Jeddah är en mer liberal stad än Riyadh och invånarna har större förståelse för interaktion mellan kvinnor och män. Hofstede (1995) skriver att kulturen inte är medfödd utan snarare härstammar från den sociala miljö vi är uppväxta i. En svårighet med konceptet är den selfservice som IKEA använder sig av, denna förstår sig inte alltid kunderna i Saudiarabien på. De förstår inte varför de själva måste hämta varorna från lagret och uppfattar det som om IKEA har dålig service, detta då det i Saudiarabien är vanligen förekommande med tjänstefolk. Det förekommer personal som har som arbetsuppgifter att packa varorna i påsar åt kunderna. Skulle inte dessa förändringar i konceptet göras så skulle det sannolikt inte fungera att etablera ett IKEA varuhus i Saudiarabien.

Priser på produkterna, allt som har med styrning att göra som personal, rekrytering och klädsel samt vilka öppettider som ska gälla i varuhuset är inte styrt från franchisegivaren utan styrs från country office manager. Då country office manager finns i Jeddah uppträder inga problem med kulturella skillnader inom dessa områden. IKEA måste följa de regler och lagar som finns i etableringslandet. Kassorna stänger 5 gånger per dag mellan 20-30 minuter till följd av bönen. IKEA är dock undantagna från andra affärer i Saudiarabien genom att ändå ha varuhuset öppet för kunder även om dessa inte kan betala under den tid bönen pågår. Dessa kulturella faktorer är inget som behöver ändras i franchisekonceptet då varuhuscheferna själva i samarbete med country office manager styr över detta.

IKEA har ett önskemål om att spridningen av personalen ska vara 50 % kvinnor och 50 % män. Detta är dock inte fallet i Saudiarabien där varuhuset i Riyadh endast har 10 kvinnliga medarbetare vilket totalt är 10 % och varuhuset i Jeddah endast har 7 kvinnliga medarbetare. Alla kvinnliga medarbetare är anställda som barnvakter i lekrummet. Detta är sannolikt en konsekvens av att de arbetsuppgifter som kvinnorna får ha är begränsade. Hofstede (2005) menar att kvinnor i ett maskulint samhälle själva kan välja om de vill göra karriär. Detta innebär att konceptet måste anpassas för att möta de Saudiska reglerna. Det ger till följd att kvinnorna har egen ingång, egen toalett och den väldigt segregerad arbetsmiljö. Detta är inget unikt för IKEA utan kvinnor i Saudiarabien får endast jobba inom kvinnliga branscher. Varuhuscheferna skulle önska att antalet kvinnliga medarbetare var fler.

Enligt Jules är IKEAs marknadsföringsstrategi global men anpassad för att vara relevant för varje lokal marknad. Varuhusen i Saudiarabien sköter sin marknadsföring lokalt, både utformningen av reklamen som marknadschefen ansvarar för och kostnaderna som tas av respektive varuhus. Det är nödvändigt eftersom marknadsföringen i Saudiarabien är konservativ då den bygger på den islamska religionen. Varuhuset i Dhahran samarbetar med country office manager i Jeddah runt marknadsföringen så att den passar den saudiska marknadens regler. En kvinnas kropp får inte synas i varuhuset av religiösa skäl och det förekommer att vissa produkter inte finns med i sortimentet till följd av detta. Att vissa produkter måste tas bort är en direkt konsekvens av kulturella anpassningar av konceptet. Axberg (1999) skriver vidare att det är viktigt att franchisegivaren rekommenderar hur bokföringen ska skötas och vilken kontoplan som ska användas. Detta för att kunna få fram en enhetlig ekonomisk information. Ekonomistyrningen är dock baserad på de redovisningsregler som gäller i Saudiarabien.

Enligt Bjerke (1998) är det arabiska språket en mycket viktig del för att förstå den arabiska kulturen. Ämnen som diskuteras förstås genom anknytningar till deras omgivning eller andra händelser. Den muntliga kommunikationen är också beroende av likheter, symbolism och indirekta yttranden. Då en av svårigheterna som enligt Björk (1998) förekommer i spridandet av IKEA kulturen över världen är att förklara denna på ett annat språk än svenska. Det finns således ett behov av att göra översättningen så att andemeningen kvarstår. De anställda på i IKEA Saudiarabien består till 60 % av saudier och 40 % av övriga nationaliteter vilket ytterligare medför språkliga svårigheter. De pratar både engelska men även arabiska vilket allt även översätts till. Det faktum att mycket information inte sker på det egna modersmålet kan ställa till problem då missförstånd uppstår. Eftersom det är ett svenskt franchisekoncept som etablerats i Saudiarabien och redan där är det två kulturella faktorer ska anpassas till varandra. Även så försvårar det med stor sannolikhet ytterligare att 40 % av personalen kommer från övriga nationaliteter och därmed varken har engelska eller arabiska som modersmål.

Trots att företagsledningen påverkar kulturen, och det finns en officiell IKEA kultur, så spelar också kulturen för människorna inom koncernen in. Detta gör att kulturen kan skilja sig åt mellan de olika enheterna inom IKEA gruppen (Björk, 1998). Då Saudiarabien i sig självt har fasta traditioner, stark kultur och religion kan det vara svårt att uppnå företagets kultur men både Waleed och Jules uppfattar konceptet som utmärkt och enkelt. Waleed tycker att franchisetagarna genom detta lär sig vara kostnadsmedvetna vilket leder till att IKEA kan vara billigast på marknaden. Kostnadsmedvetenhet är ett av IKEAs nyckelord (IKEAs webbsida, 2008). Han upplever också att kunderna i Jeddah har förstått den ödmjuka ton som finns i konceptet.

För att det ska fungera att även andra än franchisegivaren kan läras upp att driva verksamheten måste företaget kunna beskrivas i instruktioner och manualer (Sagell & Carlsson, 2005). De tre varuhuscheferna berättar alla att utbildningen för cheferna sker i Holland på IKEAs business college. Utbildningen benämns "The IKEA Way" och finns för att alla franchisetagare ska ha en gemensam grund. Utbildningen ska sedan förmedlas till de anställda och detta görs på olika sätt då det är varuhuschefen som själv avgör hur detta ska göras. Den handlar mycket om svenskhet och hur cheferna bedriver ett svenskt ledarskap men det ingår även delar som hur man driver varuhuset och försäljning av möbler. Någon specifik del i utbildningen gällande hur de kulturella skillnaderna ska hanteras finns inte. Utbildningen i sig är bra och är en guide till att leda "The IKEA Way" men kan vara svår att tillgodogöra sig för personalen då den inte ursprungligen finns på arabiska. IKEA håller på att utveckla ett tillvägagångssätt då de tillhandahåller materialet på arabiska direkt. Jonas sätt att förmedla

kunskapen vidare får nog anses tämligen svenskt då det ingår dialog och exempel som personalen kan känna igen sig i medans Jules inte tar någon större hänsyn till de kulturella skillnaderna som finns utan använder utbildningen i Holland som grund.

IKEAs ledningsstil är väldigt demokratisk, en platt organisation med kort avstånd mellan medarbetare och chefer, stort ansvar för den enskilde individen samt mycket dialog och konsensus. Det innebär att individen tar eget initiativ. Denna ledningsstil har tagits med till de andra länder där IKEA etablerats (Björk, 1998). I och med att IKEA Saudiarabien drivs med svenskt ledarskap så har det även utvecklats personalen genom att de på ett mer trovärdigt sätt kan bibehålla IKEAs kulturen. Då Jonas bedriver ett svenskt ledarskap ledde detta i början till att personalen uppfattade honom som svag på grund av att han inte tog i med hårdhandskarna mot personalen. En anledning till att de tyckte han var svag är att då Saudiarabien enligt Hofstede (2005) har en hög maktavstånd vilket innebär att den underordnade förväntar sig att den överordnade ska styra och bestämma över det utförda arbetet. Det svenska ledarskapet går ut mycket på öppen diskussion, teamwork och frihet att få ta ansvar. Det svenska ledarskapet grundar sig dessutom i en väldigt feminin kultur som föredrar att lösa konflikter genom kompromiss och förhandling att jämföra med Saudiarabiens tämligen maskulina kultur som hellre löser konflikter genom kamp.

Alla nyanställda, akademiker som icke akademiker börjar sin anställning med att arbeta mycket praktiskt, till exempel på varuhusets lager (Björk, 1998). Men innan detta får de ta del av utbildningsmaterial samt dessutom utbildas i en månad på varje avdelning för att känna till hela IKEAs konceptet och få förståelse för detta, exempelvis hur försäljning sker på IKEA vis. I och med denna utbildning ökar personalens engagemang och lojalitet samt att de får en större förståelse för IKEAs företagskultur och värderingar. Det är mycket viktigt för Ingvar Kamprad att IKEAs kulturen bibehålls och vidareförmedlas utomlands.

## 5.2 Värderingsskapande styrmodell

Det är väldigt viktigt för Jonas Abelsson, Waleed Al Naguib och Jules Van Gestel att säkerställa IKEAs värderingar eftersom de är relaterade till företagets strategier, vilket Simons (1995) anser är kärnan bakom den värderingsskapande styrmodellen. Precis som Simons (1995) förklarar, levererar samtliga chefer företagets värderingar genom kurser och manualer under introduktionsveckorna, Jonas och Waleed avgör redan vid intervjun om en sökande passar in i IKEAs profil, eftersom IKEA är för alla.

Varuhuscheferna informerar om grundläggande värderingar till de anställda genom att kommunicera och vara förebilder. Jonas, Waleed och Jules samtycker att IKEAs värderingar vägleder dem att styra varuhuset och personalen mot samma mål, vilket Simons (1995) rekommenderar att företaget ska göra. Jonas Abelsson upplever att personalen har svårigheter att förstå innebörden av IKEAs värderingar och det har med kulturen och religionens påverkan att göra. Hofstede (2005) påstår att individens personlighet baseras på ärvda egenskaper men även på det inlärd. Jonas samtycker som Hofstedes (2005) enkätstudier, att i länder där maktavståndet är stort anses de överordnade och de underordnade inte jämlika.

Waleed Al Naguib och Saoud Ghassan Sleiman tycker att personalen har bekymmer med att begripa enkelheten bakom IKEAs värderingar. Däremot uppfattar Jules Van Gestel inga svårigheter med att varken förmedla IKEAs värderingar eller att personalen begriper innebörden av dessa. Både Jonas och Waleed löser de invecklade svårigheterna såsom Simon (1995) anser, genom att ha en överensstämmande uppfattning om värderingar genom dialog.

Waleed säkerställer personalens värderingar genom ett utvärderingsformulär. Jonas och Jules fastställer att alla har förstått IKEAs värderingar genom återkommande samtal med alla medlemmar i teamet. Waleed inspirerar sina anställda genom träningsanläggning. Simons (1995) anser inspiration som en viktig faktor på arbetsplatsen. Värderingar är en effektiv styrmodell som företaget kan använda för att motivera sina anställda att uppnå målen.

### **5.3 Gränsskapande styrmodell**

Franchisegivaren IKEA styr samtliga franchisetagarens varuhuschefer med avtalet. Det finns även runt 100 manualer på varje varuhus som vissa är styrmedel och andra endast är rekommendationer av IKEA, enligt Simons (1995) är dessa gränser ett redskap. Dessa manualer skickas från huvudkontoret i Holland och översätts sedan till arabiska i Saudiarabien.

Regler och gränser förmedlas genom en personalhandbok från varuhuscheferna, vilket är gränsskapande styrmodellens syfte enligt Simons (1995) och mycket av detta är lokalt anpassat. Franchisegivaren är väldigt flexibel med regler och gränser som finns enligt avtalet. Genom dialog mellan varuhuschefen och IKEA Holland sker förändringar i konceptet. Samtliga varuhuschefer upplever IKEA Holland management team som väldigt förstående om religionens påverkan i Saudiarabien. Waleed anser att svart eller vitt lösningar är mindre effektiva och därmed gör han undantag med personalen genom personliga möten, som Simons (1995) menar syftet med gränser är att göra det rätta genom kommunikation. Jonas och Waleed anser att gränserna i Saudiarabien måste anpassas lokalt för att personalen kommer från olika bakgrund, kultur och religion. Som Hofstede (1995) skriver så är kulturen inte medfödd utan härstammar snarare från vår sociala miljö och för att lära in något som skiljer sig från detta så måste det tidigare glömmas bort, vilket är svårt. Jonas hamnar i udda situationer, exempelvis när religiösa polisen tar personal när dessa inte ber under bönetiderna, Jonas försöker vara flexibel med landets regler, det vill säga personalen ska ta ansvar och avklara konflikter, vilket överensstämmer med Simons (1995), anställda ska kunna finna egna lösningar. Enligt Simons (1995) ska cheferna inte i detalj styra personalens beteende utan låta personalen utvecklas inom företagets gränser. Enligt Hofstede (2005) och Jonas anser de att religionen styr personalens tänkande och därmed tar de inte själva ansvaret.

Jules säkrar gränser genom ständig kommunikation med personalen vilket Simons (1995) anser är lösningen till att personalen inte strider mot företagets policy. När stressiga situationer dyker upp försöker Jules tillsammans med personalen hitta en lösning på problemet, såsom Simons (1995) påstår att gränser är en inlärningsprocess av tidigare misstag. Jonas bearbetar problem genom diskussion med personalen på ett svenskt sätt, Jonas ger således personalen möjlighet att delta i lösningen, såsom Simons (1995) framställer, chefer guidar personalen med gränser för att undvika destruktiva handlingar. Waleed säkerställer gränser genom tilliten till personalen. Detta förtroende har växt med åren genom lyhördhet samt genom resultaten av handlingsplaner som Waleed och personalen kommit överrens om, vilket Simons (1995) anser viktigt för att undvika oförväntade situationer. Samtliga chefer ger personalen 3 varningar innan det blir uppsagda.

### 5.3 Diagnostiserande styrmodell

Det diagnostiserande kontrollsystemet används för att motivera, övervaka och premiera prestation mot uppsatta mål (Simons, 1995). Optimalt är diagnostiserande kontrollmätningar objektiva, fullständiga och effektiva. Men även fast de ska vara objektiva är de ibland subjektiva. Subjektiva mätningar förlitar sig på den överordnades personliga bedömningar och fungerar bara som motivation om den överordnade är kapabel att göra en exakt och korrekt bedömning beträffande den underordnades handlingar och endast om det finns förtroende mellan chef och anställd. Om detta inte är fallet; att den överordnade inte kan göra en riktig bedömning eller om förtroendet är lågt så ses subjektiva mätningar inte som giltiga för mätbara prestationer och kan föda missnöje (Simons, 1995). Alla franchisetagarna utvärderar personalen men med olika tidsintervall. Mätningen kallas för Staff Performance Evaluation och frågorna i formuläret finns tillgängligt på både arabiska och engelska och baserar sig på personalens kunskap om sina arbetsuppgifter. Även graden av ansvarsfullhet och beroendet av andra behandlas. Genom dessa personalmätningar får varuhuscheferna och personalen en större förståelse för lönsamhet, expansion och även kulturella skillnader.

Jonas i Riyadh utför personalmätningen en gång per år medan Waleed i Jeddah gör denna mätning var tredje månad. Eftersom det är upp till varuhuschefen hur denna mätning ska utföras så skiljer den sig åt mellan de olika varuhusen. Resultatet av utvärderingen rapporteras till country office manager i Jeddah. Mätningen görs av ett antal olika skäl. Jonas använder den bland annat för planering, expansion och för organisering av personal. Waleed undersöker ett antal saker exempelvis viljan att lära sig och växa med IKEA, om fel ofta uppstår när personalen utför sina arbetsuppgifter, kundbemötande, säljteknik och punktlighet.

Resultatet av mätningen kommunicerar Jonas och Waleed till personalen genom möten och Jules genom utvärderingssamtal. Om problem har uppstått så rekommenderar Waleed hur förbättringar kan ske. Franchisetagarna tycker att det är viktigt att utvärdera personalen då mätningen får verksamheten att växa. Mätningen är också effektiv till att reda ut problem samt ge den anställda feedbacken.

### 5.4 Interaktiv styrmodell

Strategierna som franchisetagarna använder bestäms tillsammans med country office manager i Jeddah och huvudkontoret i Holland. Dessa anpassas sedan i varuhusen i Saudiarabien. Waleed använder metoden precis som Simons (1995) uppger till att ge frihet till personalen att uppfinna nya strategier, därmed använder Waleed en handlingsplan tillsammans med gruppcheferna. Simons (1995) menar att systemet med handlingsplaner relaterar till styrmodellen som en handlingsplan i sig. Strategier används bland annat till förnyelse av möbler som endast IKEA Sverige ansvarar för. Waleed upplever samarbetet med gruppcheferna som väldigt effektivt.

Studierna som IKEA Holland utgör frambringa nya strategier som implementeras på varuhusen. Strategierna används bland annat till att sänka priserna. Jonas informerar om strategier genom att ha en öppen diskussion för att framkalla engagemang av personalen och som Simons (1995) anser att den interaktiva kontrollen förenklar uppkomsten av nya strategier. Enligt Hofstede (2005) vill den individualistiska individen ha stor frihet att själv bestämma hur arbetet ska skötas. Arabländernas individualistiska index är betydligt lägre än Sveriges som är väldigt högt. Fritt tänkande och ansvar är väldigt ovanligt för de anställda och därmed skapar denna osäkerhet för att det är vana vid att bli styrda med ett ja eller nej svar

och religionen har en enormt stor påverkan. Jonas precis som Simons (1995) förklarar att samspel stimulerar deras kreativitet. Efter ett tag när personalen är varma i kläderna uppskattar de anställda den växelverkande styrningen. Simons (1995) anser att individen gör ansatser genom personliga möten. Country office management skapar 1-årig samt 5-åriga affärsplaner som fokuserar på strategier bland annat av försäljning, mål och marknadsföring. Waleed informerar om strategiska problem genom intern träning och möten, vilket även Simons (1995) menar, skapar dialog mellan personalen och cheferna. Han föredrar att anställa personal som är lågutbildade då högutbildade inte har varit lojala. Detta menar Waleed beror på att högutbildade inte har IKEAs tankesätt utan har varit ute efter högre löner. Följaktligen uppskattar lågutbildade träning och utbildning och förblir lojala mot IKEA. Lågutbildade anser sig speciella eftersom IKEA lägger ner tid och pengar på att utveckla deras kunskap, därmed upplever personalen IKEA som en affärsskola. Hofstede (2005) framställer att ett samhälle som är osäkerhetsundvikande har större antal lagar och informella regler som styr de anställdas och arbetsgivarens rättigheter och skyldigheter. Här försöker IKEA vara så svenska som möjligt, Waleed menar att personalen upplever IKEA som en stor möjlighet eftersom de får chans att växa med företaget, vilket skapar konkurrenskraft enligt Simons (1995).

Jonas uppfattar att lågutbildad personal har svårigheter att ta till sig strategiska problem och detta beror på kulturella skillnader. Detta stämmer med Hofstedes (2005) trovärdiga studie som gjorts, där resultaten för den osäkerhetsundvikande dimensionen indikerar hur människorna i en kultur känner sig hotade av ovanliga situationer. Religionen stöder människor i osäkerheter som det själva inte kan skydda sig ifrån. Jules förklarar att de strategier de använder för att nå målen är motivation, laganda och erkännande av jobb som utförts på ett bra sätt. Jules ser inga problem med att informera de anställda om strategiska problem till följd av att de kommer från olika kulturer och bakgrund då han upplever att mångfalden fungerar till det bättre istället för att orsaka något problem, vilket Simons (1995) anser skapar förtroende hos anställda. Jules tycker inte att de har stött på många svårigheter avseende att etablera IKEA på ett svenskt sätt. Det enda de måste tänka på är att den svenska flaggan inte kan användas då den innehåller ett kors och de kan inte heller fira högtider som har rötter i någon annan religion än islam.

## 6 Slutsats

---

I kapitlet nedan redogör författarna för den slutsats de kommit fram till i uppsatsen kopplat till syftet.

---

Franchising bygger på att en franchisetagare etablerar sitt företag enligt de ramar som franchisegivaren satt upp. Mot en avgift får franchisetagaren använda franchisegivarens varumärke samt får möjlighet till hjälp att driva verksamheten enligt konceptet. Alla IKEAs varuhus drivs enligt grundkonceptet oavsett var i världen de finns, varuhusen ser likadana ut och varunamnen har behållits. Detta gör att kunderna känner igen sig oavsett vilket IKEA varuhus de besöker. Dock har en hel del anpassningar gjorts av konceptet för att tillmötesgå de kulturella skillnader som finns. Franchisetagarna har dock inte upplevt att det är några större problem att från IKEAs sida få undantag godkända.

Syftet med uppsatsen var att undersöka hur de kulturella skillnaderna påverkar styrningen av ett svenskt franchiseföretag etablerat i Saudiarabien. Detta då Saudiarabien är ett land grundat på religionen. Författarna har i sin undersökning kommit fram till att de kulturella skillnaderna påverkar till stor del hur franchisetagaren styr varuhuset. Saudiarabiens kultur är till väldigt stor del grundad på religionen och det är denna som styr många av anpassningarna. Religionen tillåter exempelvis inte att kors avbildas vilket gör att den svenska flaggan inte kan hissas utanför varuhuset som konceptet säger. Griskött är inte tillåtet enligt islam och därför serveras en nötköttsmörgås istället för det som finns i Sverige. Dock har IKEAs nyckelord att vara billigt bevarats då denna köttsmörgås endast kostar 1 riyal vilket i dagsläget är under 2 kronor.

Den effektiva kontrollen av företagsstrategier uppnås genom att inkorporera den dynamiska energins positiva inverkan vilken finns i den värderingsskapade styrmodellen och i den interaktiva styrmodellen. Kulturen och religionen påverkar styrningar på olika sätt. Enkelheten och andemeningen av IKEAs värderingar missuppfattas och därmed bromsas effektiviteten av prestandan. Interaktiva modellen har varit svår att implementera hos lågutbildad personal där påverkan av kultur är stor. En av cheferna anser det väldigt effektivt att ge utrymme till personal för att uppfinna nya strategier.

Den dynamiska energins negativa inverkan finns i den gränsskapande styrmodellen och i den diagnostiserande styrmodellen. Gränser och regler är lokalt anpassade eftersom religionen styr personalens tänkande, därför gör cheferna ibland undantag från regler uppsatta av IKEA. Cheferna håller personalen ansvariga för organisationens avkastning genom personliga mätningar. Kulturen och religion har minst påverkat den diagnostiserande styrmodellen och därmed har företaget kunnat sätta standard och mål för företaget.

Slutsatsen är således att de kulturella skillnaderna påverkar styrningen till följd av religionen, men så länge IKEA är generösa med att göra undantag möter franchisetagarna inga problem med att anpassa konceptet.



## 7 Författarnas egna reflektioner

---

I kapitlet nedan redogör författarna kort för sina egna reflektioner på det resultat som framkommit i uppsatsen. De ger även förslag på fortsatta studier de uppfattar skulle vara intressanta.

---

Det har varit mycket intressant att genomföra denna uppsats och författarna upplever att de fått både större insyn i franchising som organisationsform såväl som hur IKEA konceptet fungerar inklusive IKEAs värderingar. Respondenterna för våra intervjuer har varit från tre olika länder och det har varit väldigt intressant att se hur deras svar ändå har skiljt sig åt även om stora delar också sammanfallit. Författarna upplever nog att Jonas Abelsson som är svensk allra bäst har förstått IKEAs andemening och värderingar. Detta är inte konstigt då han själv förklarat i intervjun att det är svårt att få icke-svenskar att få en riktig känsla för konceptet. Waleed upplever kultur och religion som ett mindre problem i styrningen. Anledning är att Waleed ursprungligen är från Saudiarabien och uppvuxen med den saudiska kulturen och religionen. Det faktum att Waleed har jobbat i 20 år för IKEA minskar svårigheter med styrningen av franchisekonceptet. Jules som är från Holland upplever inga problem alls med kulturen eller religionen när det gäller ledande i ett svenskt koncept i Saudiarabien.

### 7.1 Förslag till fortsatta studier

Det skulle vara intressant att utöka denna undersökning med även franchisegivarens perspektiv. Även en undersökning om hur personalen på IKEA varuhusen i Saudiarabien upplever det svenska konceptet och ledarskapet skulle kunna vara av intresse.

## Källförteckning

- Arab Advisor Group Webb plats, [www.arabadvisors.com](http://www.arabadvisors.com), 2008-08-05
- Arbnor I, Bjerke B (1995) *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur AB, Lund
- Axberg C m.fl. (1999) *Franchising i praktiken*, Studentlitteratur, Lund
- Bell E, Bryman A (2007) *Business research methods*, Oxford University
- Bergstrand J (2003) *Ekonomisk styrning*, Studentlitteratur AB
- Bjerke B (1998), *Affärsledarskap i fem olika kulturer*, Studentlitteratur AB, Lund
- Björk S (1998) *IKEA – entreprenören, affärsidén, kulturen*, Svenska förlaget
- Career development plan webbsida ([http://www.careerdevelopmentplan.net/image-files/w&t\\_ch10\\_k\\_the\\_dynamics\\_of\\_controlling\\_strategy.gif](http://www.careerdevelopmentplan.net/image-files/w&t_ch10_k_the_dynamics_of_controlling_strategy.gif), 2008-04-13)
- Chand S (2000), *Research methodology*, S. Chand & Company LTD
- Denscombe M (2000) *Forskningshandboken*, Studentlitteratur AB
- Ericsson K m.fl. (2001) *Tips och råd för blivande franchisetagare*, Företag Franchisenet i Skandinavien AB
- Exportrådet, Swedish trade council webbsida, <http://www.swedishtrade.se/saudiarabien/?objectID=4407>, 2008-03-13
- Exportrådet, Swedish trade council webbsida, <http://www.swedishtrade.se/saudiarabien/?objectID=928>, 2008-03-13
- Forex webbsida, [www.forex.com](http://www.forex.com), 2008-07-03
- Franchiseek webbsida, [http://www.franchiseek.com/Saudi\\_Arabia/Franchise\\_Saudi\\_Arabia\\_Statistics.htm](http://www.franchiseek.com/Saudi_Arabia/Franchise_Saudi_Arabia_Statistics.htm), 2008-09-18
- Franchiseföreningens webbsida, [www.franchiseforeningen.se/](http://www.franchiseforeningen.se/), 2008-03-18
- Franchiseföreningen webbsida, [http://sff.chainformation.com/DownloadArea/franchisig%20i%20Sverige%20%202006%20\(2\)\(3\).pdf](http://sff.chainformation.com/DownloadArea/franchisig%20i%20Sverige%20%202006%20(2)(3).pdf), 2008-04-10
- Hofstede G (2005) *Organisationer och kulturer*, Studentlitteratur, Lund
- Hofstedes Webb plats, [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=86&culture2=4](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=4), 2008-03-29

Hedlund A, Nilsson M. <http://www.uppsatser.se/uppsats/dfc334b5a9> *Styrning av franchisetagare: en fallstudie av Hemglass*. Opublicerad

IKEAs webbsida, [www.ikea.se](http://www.ikea.se), 2008-06-15

IKEAs webbsida, [http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/jobs/join\\_us/ikea\\_values/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/jobs/join_us/ikea_values/index.html), 2008-06-15

IKEAs webbsida, [http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea\\_new/facts\\_figures/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/facts_figures/index.html), 2008-06-15

IKEAs webbsida, [http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea\\_new/our\\_business\\_idea/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/our_business_idea/index.html), 2008-06-15

Johansson L, Sjögren J. <http://epubl.ltu.se/1402-1552/2007/030/LTU-DUPP-07030-SE.pdf> *Styrning inom franchising utifrån Simons styrmodell, samt förtroendets inverkan på denna*. Opublicerad

Kevin m.fl (2006) *The franchise handbook A complete Guide to all aspects of buying, selling or investing in a franchise*, Franchise foundations, San Francisco, CA

Nuteks webbsida, <http://www.nutek.se/sb/d/340/> , 2008-03-10

Patel & Davidsson (1994) *Forskningsmetodikens grunder; att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Regeringskansliet, ministry for foreign affairs webbsida, [http://www.swedenabroad.com/News\\_24957.aspx?slaveid=77987](http://www.swedenabroad.com/News_24957.aspx?slaveid=77987), 2008-03-13

Sagell D-M & Carlsson P (2005) *Franchise; Praktisk handbok för franchisegivare och franchisetagare*, Björn Lundén information AB, Näsviken

Samuelsson Lars A, (1999) *Några vetenskapsteoretiska aspekter på forskning om ekonomistyrning*, Vetenskaplig Artikel

Simons R (1995) *Levers of Control*, Harvard Business School Press

Simons R, (2002) *Getting your arms around risk and your hands on Levers of Control*, [www.executiveforum.net/pdfs/simons.pdf](http://www.executiveforum.net/pdfs/simons.pdf), Vetenskaplig Article

Stenberg H (2005) *Distributionsavtal: handelsagentur, ensam återförsäljning, franchising*, Industrilitteratur, Stockholm

Torekull B & Kamprad I (1998) *Historien om IKEA*, Wahlström & Widstrand

Trompenaars & Wolliams (2004) *Marketing across cultures*, Capstone Publishing Ltd

UD:s webbsida, <http://www.regeringen.se/sb/d/2688/a/84675>, 2008-03-15

Utrikespolitiska institutet, (2007) *Länder i fickformat, Saudiarabien*, Hallvigs Reklam AB

Yin R (2006) *Fallstudier: design och genomförande*, Liber AB

Intervju 2008-04-05 och 2008-06-11 med Jonas Abellsson, IKEA Riyadh

Intervju 2008-07-02 med Waleed Al Naguib och Saoud Ghassan Sleiman, IKEA Jeddah

Intervju 2008-07-12 med Jules van Gestel, IKEA Dhahran

## **BILAGA 1**

### **Intervjufrågor Jonas Abelson 2008-04-05**

- F:** Vad heter du och vilken titel har du?
- F:** Vilket är ditt ansvarsområde på företaget?
- F:** Hur länge har varuhusen i Saudiarabien varit franchisetagare hos IKEA?
- F:** Kan du berätta lite om utbildningen för franchisetagarna och hur den anpassas till Saudiarabien?
- F:** Hur skulle ni beskriva franchise konceptet?
- F:** Vilka strategier jobbar ni med för att nå era mål?
- F:** Hur ser avtalet ut?
- F:** Vad är styrt från franchisegivaren och vad är upp till er franchisetagare?
- F:** Vad har ni för frihet som franchisetagare?
- F:** Var görs budgeten? Centralt eller lokalt?
- F:** Har företaget grundläggande värderingar? Hur anpassas dessa i Saudiarabien?
- F:** Hur förmedlar ni ut IKEAs värderingar till personalen i Saudiarabien?
- F:** Anser ni att detta säkerställande av att värderingarna är samma ser annorlunda ut på t.ex. IKEA Barkaby? Beskriv gärna skillnader?
- F:** Har ni några bestämda regler inom vilka ramar tagarna får agera stressmässigt och beteendemässigt eftersom personalen kommer från olika kulturer?
- F:** Hur förmedlar ni regler eller gränser till personalen från olika kulturer?
- F:** Hur försäkrar du som chef att personalen utför sina arbetsuppgifter inom IKEA ramen? Om personalen inte utför sitt arbete, följer ni svenska regler eller landets regler?
- F:** Använder ni er av någon form av personal mätning?
- F:** Varför mäter ni?
- F:** Hur kommunicerar ni resultatet av mätningen för personalen?
- F:** Har de varit en effektiv mätning?
- F:** Hur informerar du personalen om strategiska problem?
- F:** Finns de svårigheter att informera strategiska problem eftersom ni jobbar med multikulturella människor?
- F:** Är franchising i ett arab land något du rekommenderar?
- F:** Vad är positivt och negativt med Franchising i Saudiarabien?
- F:** Hur mycket betalar ni i avgift till IKEA enligt avtalet? Vad ingår i avgiften?

### **Intervjufrågor Jonas Abelson 2008-06-11**

- F:** Vilka möjligheter/svårigheter har du stött på vid etableringen av IKEA i Saudiarabien? Ur aspekten att "Swedishness" ska gälla.
- F:** Vilket språk pratas med personalen?
- F:** Finns det något material om IKEA som en nyanställd får ta del av? Finns det i så fall möjlighet att få ett exemplar.
- F:** Vad rapporteras till Jeddah respektive Holland?
- F:** Vad händer om inte avtalet följs? Vilka konsekvenser blir det då? Exakt vad får varuhuset i Saudiarabien själva bestämma över?
- F:** Vad innebär IKEA konceptet? Hur styr IKEA och hur påverkar detta i Saudiarabien med en stor kultur skillnad
- F:** Vad ingår lite mer specifikt i franchiseavtalet?
- F:** Vad i franchisekonceptet måste lokalt anpassas

**F:** Hur många böcker styr verksamheten? Vad innehåller dessa övergripanden? Hur säger dessa att styrningen ska ske?

**F:** Hur ser organisationen (strukturen) ut? Beskriv de olika funktionerna som finns? Hur hänger det ihop- ägare-country office manager-jonas? Omsättning? Personalantal?

**F:** Har personalavdelning, ekonomer och andra funktioner också kontakt med Jeddah och Holland?

**F:** Hur ser utbildningen för store managers ut? Vad innehåller denna?

**F:** Hur förmedlar du utbildningen till personalen och vad omfattar den? Vad innehåller utbildningen? Är utbildningen av personalen styrd från IKEA eller helt styrd från Jonas? Vad ingår i utbildningen?

**F:** Vad är svenska strategier och hur anpassas de i Saudiarabien?

**F:** Sluts avtal över hela IKEA koncernen eller förekommer det lokala avtal med exempelvis leverantörer?

**F:** Svenskt ledarskap handlar ju till viss del om dialoger och konsensus. Hur får du personalen att delta i arbetet runt strategier och mål?

**F:** Du har tidigare sagt att strategier kommer från country team eller country office. Hur bli du inblandad i detta arbete? Eller får du strategierna helt levererade? Kan du beskriva hur strategierna ser ut

**F:** Hur styr avtalet IKEA Saudiarabien? Vad i avtalet måste du följa och vad kan lokalanpassas? Hur kontrollerar givaren att avtalet följs?

**F:** Hur kontrollerar IKEA att Saudiarabien leds på svenskt sätt?

**F:** Hur sköts ekonomisystemet? T.ex. bokföring, kontoplan?

**F:** Vilka redovisningsregler måste ni följa? (momsinbetalningar, skatter, boksluts regler) hur man värderar varulager. Etc.)

**F:** Du har tidigare sagt att du har frihet att införa nya rutiner samt skapa rules och regulations för personalen. Kan du beskriva dessa? Vad säger avtalet om införda rutiner?

**F:** Hur hanteras kostnader för marknadsföring? Måste ni betala för gemensam marknadsföring som IKEA i Sverige styr över eller är det lokalt?

**F:** Hur fungerar styrningen av marknadsföringen? Är det IKEA Sverige som bestämmer över kampanjerna eller får lokala varuhusen själv bestämma hur reklamen ska utformas? Görs eller bestäms det lokalt?

**F:** Hur blir era medarbetare IKEAner?

**F:** Vilka nationaliteter har de anställda på IKEA i Saudiarabien?

**F:** Om de anställda har andra nationaliteter än Saudier, hur fungerar de i Saudiarabien i ett svenskt företag med svenska värderingar?

**F:** Personalen kommer från olika länder med olika beteenden. Under vilka ramar får personalen agera? Beteende- och stressmässigt?

**F:** Du har tidigare sagt att det är jättesvårt att informera strategiska problem eftersom personalen är från olika länder med olika bakgrunder. Vad är det som gör detta svårt? och vad innebär det för företaget?

**F:** Du har tidigare sagt att det negativa med franchising i SA är att det är svårangepassat från ett kulturellt perspektiv. Vad är det som du uppfattar som svårangepassat?

## **BILAGA 2**

### **Intervjufrågor Waleed Al Naguib och Saoud Ghassan Sleiman 2008-07-02**

- Q:** What's your name and title?
- Q:** For how long have you been franchisee?
- Q:** What are your responsibilities in the company?
- Q:** Can you tell us about IKEA's internal training and how it is applicable in Saudi Arabia?
- Q:** How would you describe the franchise concept?
- Q:** What strategies do you use to reach your goal?
- Q:** What is controlled and what is up to you?
- Q:** What does the contract look like?
- Q:** Does IKEA have fundamental principles and how are they implemented in Saudi Arabia?
- Q:** How important is it that the employees have the same fundamental values of IKEA?
- Q:** How do you check that the staff has understood the values of IKEA?
- Q:** Do you have any rules on how the staff can act?
- Q:** How do you deliver rules and boundaries to employees?
- Q:** How do you assure that your staff delivers their task properly according to IKEA concept?  
If they don't make their job properly, what happens?
- Q:** Do you use personal evaluations?
- Q:** Why do you evaluate?
- Q:** How do you communicate the results? Has it been effective?
- Q:** How do you inform your employees about strategic problems?
- Q:** Do you recommend franchising in Saudi Arabia?
- Q:** What's negative and positive with franchising?
- Q:** How much do you pay for IKEA concept?
- Q:** What possibilities or difficulties did you face when establishing IKEA in terms of Swedishness?
- Q:** What language do you talk with the staff?
- Q:** What do you report to Holland and to the country manager?
- Q:** What's included in the contract in details?
- Q:** What in the concept has to be locally adapted?
- Q:** What is the relationship between the owner and the country manager?
- Q:** How does the training for the store manager look like?
- Q:** How do you inform your staff of their trainings?
- Q:** How do employees become an IKEAan?
- Q:** How is marketing done for Saudi? Does Sweden decide? Who pays?

## **BILAGA 3**

### **Intervju Jules Van Gestel 2008-07-12**

**Q:** What's your name and title?

**Q:** What are your responsibilities as a store manager?

**Q:** For how long have you been store manager at IKEA or for how long have you been working for IKEA?

**Q:** Can you tell us about IKEAs training as a store manager? How do you inform your employees the training?

**Q:** How is it applicable in Saudi Arabia? Taking into consideration the culture differences and the power of religion.

**Q:** How would you describe the IKEA franchise concept? Meaning what it stands for in your opinion.

**Q:** What does the contract say, in terms of fee, rules and regulations?

**Q:** What is controlled from country office and IKEA franchiser and what is up to you? Explain please in details.

**Q:** What are IKEA's fundamental principles and how are they implemented in Saudi Arabia?

**Q:** How important is it that the employees have the same fundamental values of IKEA? Why?

**Q:** How do you check that the employees have understood the core values of IKEA?

**Q:** What are the boundaries of how the staff can react when they become stressed or insecure?

**Q:** How do you inform boundaries to your employees?

**Q:** How do you assure that your employees deliver their tasks properly according to IKEA concept? If they don't make their job properly, what actions do you take?

**Q:** Do you use personal evaluations?

**Q:** How do you communicate results?

**Q:** How effective has it been?

**Q:** What strategies do you use to reach your goals?

**Q:** How do you inform your employees about strategically problems?

**Q:** What are the problems you face with informing your employees about strategically problems since they come from different cultures and backgrounds?

**Q:** What possibilities or difficulties have you faced when establishing IKEA in terms of Swedishness?

**Q:** What language(s) do you speak with the employees?

**Q:** What is the relationship between you, the country office manager and Holland? What do you report to Holland and to the country manager?

**Q:** What in the concept has to be locally adapted?

**Q:** How does your employee become an IKEAn?

**Q:** Who is responsible for the marketing in Saudi Arabia? If not, why is the marketing different in Saudi Arabia? Is the marketing cost included in the fee?

**Q:** Percentage wise, what nationalities are the employees from?

**Q:** Do you recommend franchising in Saudi Arabia? Please state why.

**Q:** What is negative and positive with franchising in Saudi Arabia?