



Fakulteten för IT/ kommunikation och ekonomi

Sofie Johansson
Nina Neste
Ulrica Österåker

Välkommen in i familjen

– värdeskapande genom interaktion

D- uppsats

Höstterminen 2006

Handledare: Bo Enqvist

Förord

Denna uppsats du nu håller i din hand skrevs under en intensiv hösttermin, där både arbete, engagemang och studier fick slåss om tillgänglig tiden. Uppsatsen ligger oss varmt om hjärtat då den på sitt sätt representerar avslutet på en lång studieperiod, samt öppnar upp dörrarna för nästa epok i vårt liv.

Vi vill tacka vår handledare Bo Enqvist som gav oss inspiration och idén att fokusera vårt examensarbete på IKEA. Vidare så vill vi även tacka honom för att han har fungerat som en hjälpande hand vid tillfällen där vi har haft svårt att välja rätt väg, samt att han har funnits där vid de situationer som vi har behövt honom.

Slutligen så vill vi passa på att tacka familjer och vänner, en uppsatsskrivande person är inte alltid lätt att leva med.

Karlstad 2007-01-18

Sofie Johansson

Nina Neste

Ulrica Österåker

Sammanfattning

IKEA är ett företag som säljer möbler och heminredningsartiklar. Företaget är ursprungligen från Sverige, men är idag etablerat runt om i större delen av världen. Konceptet bakom IKEA är att sälja kvalitetsprodukter till ett lågt pris för majoriteten av människorna. IKEA är idag världens största möbelhandlare och även om det finns en stor mängd konkurrenter så finns det inget företag som riktigt matchar IKEA i storlek och internationell utbredning.

IKEA Family är den kundklubb som IKEA använder sig av som ett av sina kommunikationsmedel för att upprätthålla relationerna med sina intressenter, främst kunderna. IKEA Family är skapt för att bevara relationen med de befintliga kunderna och skapa mervärde för dessa. IKEA återintroducerar för tillfället IKEA Family. Kundklubben var först introducerad för de svenska kunderna i mitten av åttio-talet, 1984 vid Kungens Kurva i Stockholm. Därefter spreds IKEA Family genom åren till ett fåtal andra länder.

Syftet med denna uppsats är att studera och tolka de olika värderingarna som förmedlas genom IKEA:s användande av sin kundklubb. Kundklubbar är ett relativt nytt forskningsområde med få genomförda undersökningar och därmed är IKEA Family ett högst intressant forskningsobjekt. Problemformuleringen för vår studie är: *Vilka värderingar skapas genom IKEA Familys interaktion med sina medlemmar?* Vi tar i vår uppsats ett intressentperspektiv och ser alltså inte på organisationens syn på de värderingar som skapas genom IKEA Family.

För att få svar på vårt undersökningsproblem har vi genomfört 12 stycken semistrukturerade öppna intervjuer, gjorda på tre olika IKEA varuhus i Sverige. Vi har valt att använda oss av en kvalitativ undersökning och anammat en abduktiv ansats. Vi har en konstruktionistisk världsåskådning och ser världen som en social konstruktion, vilket speglar vår studie genomgående.

De värderingar som enligt oss skapas genom IKEA Familys interaktion med medlemmarna är familjefokus, förmånlighet, enkelhet och snabbhet, ärlighet samt i viss mån socialt ansvar. En stark företagskultur genomsyrar hela organisationen; denna i samband med ett starkt tjänstefokus och intressenternas medskapande av värde leder till att företaget kan kommunicera de normer och värderingar som lever inom organisationen till kunderna.

Nyckelord: värderingar, värdebaserad management, kommunikation, interaktion, sociala konstruktioner, organisation, IKEA, IKEA Family.

Abstract

IKEA is a company that sells furnitures and home interior. The company is originally from Sweden, but is today established around the world. The concept behind IKEA is to sell quality products to a low price for the majority of the people. In these days IKEA is the world's largest furniture dealer, and even thou they are competing in a market with many competitors there is no other company that can match IKEA in size and global spread.

IKEA's customer club, IKEA Family is one of the instruments that IKEA is using as a communication tool to maintain the relationship with their stakeholders, chiefly the customers. IKEA Family was created to function as a tool to maintain and deepen the relationship with the stakeholders and to create value for them. At the moment the customer club is undergoing a reintroduction. IKEA Family was first introduced in Sweden during the mid eighties, in fact the very first IKEA Family opened at the Kungens Kurva branch in 1984. During the following years IKEA Family spread to a few other countries as well.

The aim with this thesis is to study and interpret the different values that are communicated through IKEA's use of their customer club. The subject customer clubs are a relatively new scientific area, and with only a few studies related to this area we find IKEA family to be a very interesting project. The problem approach for this thesis is as follows: *What values are created through IKEA Family's interaction with their members?* We are using a stakeholders perspective in this paper and have chosen not to look at the organizations view of the values that are created through IKEA Family.

To be able to answer our problem we have conducted twelve semi-structured open interviews, at three department stores in Sweden. We have chosen to use a qualitative method of investigation and accepted an abductive approach. Furthermore we see the world as a social construction, which will be reflected generally through the whole study.

According to us the values that are created through IKEA Family's interaction with their members are: focus on the family, advantageous, simplicity, honestly and to a certain point social responsibility. A strong organizational culture permeate the whole company; together with a service focus and the stakeholder's co-creation of value, this makes IKEA able to communicate the norms and values that lives inside the organization, out to the customers.

Keywords: values, values based service management, communication, interaction, social constructions, organization, IKEA, IKEA Family

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering och syfte	2
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Disposition	3
2. Metod	5
2.1 Ontologi – hur vi förhåller oss till omvärlden	5
2.2 Epistemologi – kunskapen om kunskap	6
2.3 Samhällsvetenskapliga paradig	7
2.4 Metodval 1 – kvalitativ undersökning	7
2.5 Metodval 2 – abduktiv ansats	8
2.6 Fallstudie	10
2.7 Intervjuer	10
2.7.1 Urval – intervju	11
2.7.2 Genomförande – intervju	11
2.7.3 Bearbetning – intervju	12
2.8 Textmaterial	13
2.8.1 Bearbetning – textmaterial	13
2.9 Sammanställning - analys	13
3. Teoretisk ram	14
3.1 Mot en tjänstefokuserad strategi	14
3.2 Det förflutna	15
3.3 Medskapande av värde	15
3.4 Kultur och grundläggande värderingar	17
3.5 Värdebaserad management och kontroll	18
3.6 Socialt ansvar	19
3.7 Kundklubbar	20
3.8 Social konstruktionism	22
3.8.1 Det socialfenomenologiska perspektivet	23
3.9 Tolkningsmodell	24

4. Företaget IKEA	26
4.1 <i>Vad är IKEA?</i>	26
4.2 <i>Historien bakom succén</i>	26
4.3 <i>Kultur och grundläggande värderingar</i>	27
4.3.1 <i>En möbelhandlares testamente</i>	27
4.4 <i>Medskapade värde</i>	29
4.5 <i>Mot en tjänstefokuserad strategi</i>	29
4.6 <i>Socialt ansvar</i>	30
4.7 <i>Värdebaserad management och kontroll</i>	30
4.8 <i>IKEA Family</i>	31
5. Empiri	34
5.1 <i>Intervjuer</i>	34
5.1.1 <i>Anledning till medlemskap</i>	34
5.1.2 <i>Inställning till företaget IKEA</i>	35
5.1.3 <i>Upplevda förmedlade värden</i>	36
5.1.4 <i>Inställning till produkterna från IKEA Family</i>	37
5.1.5 <i>Förhållandet mellan IKEA Family och IKEA</i>	39
5.1.6 <i>Bonus och monetära faktorer</i>	40
5.1.7 <i>Socialt ansvar</i>	41
5.2 <i>Ikea Family - textanalys</i>	42
5.2.1 <i>Känna våra kunder</i>	42
5.2.2 <i>Lokala aktiviteter</i>	42
5.2.3 <i>Service</i>	43
5.2.4 <i>Shop och utbud</i>	44
5.2.5 <i>Externa partners</i>	44
5.2.6 <i>Kommunikation</i>	45
6. Tolkning	47
6.1 <i>Tjänstefokus</i>	47
6.2 <i>Medskapande av värde</i>	48
6.3 <i>Kommunikation</i>	49
6.4 <i>"The IKEA Way" – en speciell företagskultur</i>	50
6.4.1 <i>Familjen</i>	51
6.4.2 <i>Förmånligt</i>	51
6.4.3 <i>Enkelt</i>	52
6.4.4 <i>Ärligt</i>	53
6.4.5 <i>Socialt ansvar</i>	54
7. Slutsatser	55
7.1 <i>Sammanfattande kommentarer</i>	58
7.2 <i>Rekommendationer om vidare forskning</i>	59

8. Trovärdighetsdiskussion	60
<i>8.1 Validitet och Reliabilitet</i>	60
8.1.1 Validitet	60
8.1.2 Reliabilitet	61
<i>8.2 Trovärdighet</i>	61
8.2.1 Tillförlitlighet	62
8.2.2 Överförbarhet	62
8.2.3 Pålitlighet	63
8.2.4 Bekräftelse	63
<i>8.3 Källkritik</i>	63
9. Källförteckning	65

1. Inledning

Denna uppsats handlar om en av världens mest kända organisationer och koncept, IKEA. Företaget är ett välkänt exempel på en tjänste- och värdedriven organisation som tar socialt ansvar och som tar sina intressenter samt interaktionen med dessa på största allvar. Vi har valt att studera IKEA:s kundklubb, IKEA Family, för att undersöka vilka värderingar som skapas genom IKEA:s interaktion med kunderna via detta medel. Kundklubbar är ett relativt ungt studieområde, vilket gör uppsatsen desto mer relevant, och därmed hoppas vi tillföra något nytt till området.

1.1 Bakgrund

En tjänstecentrerad syn i dagens organisationer blir allt mer vanlig då nästintill alla organisationer tillhandahåller tjänster i en eller annan form; företag säljer inte längre enbart materiella produkter utan även immateriella tjänster till dessa produkter (Vargo & Lusch, 2004). Värde ses inte längre endast i finansiella tal och mått, utan värde är något som är immateriellt och skapas tillsammans med intressenterna (Vargo & Lusch, 2004). Organisationer måste i dagsläget inse att de inte kan isolera sig från omgivningen; kunder, medarbetare, leverantörer och konkurrenter är alla intressentgrupper som influerar företaget på ett eller annat sätt (Enqvist, Johnson & Skälén, 2006). Dessa intressentgrupper ställer krav på organisationen vilket innebär att företag måste vidga sina vyer från det traditionella; från att framhäva resultat och ekonomiska aspekter till att även betona värden, etik, kommunikation och socialt ansvar som en del av det dagliga arbetet (Enqvist, Johanson & Skälén, 2006).

IKEA är ett välkänt exempel på en tjänste- och värdedriven organisation. Företaget är ett globalt och etablerat koncept, och ses som en av de mest framgångsrika representanterna för företag med en gedigen företagskultur. Ett flertal studier är gjorda om organisationen av bland annat Edvardsson och Enqvist (2002) samt Enqvist, Edvardsson och Sebatu (2006). Områden som studerats rörande IKEA är bland annat värdebaserade tjänster och hur dessa driver tjänstestrategin, samt hur detta kommuniceras till intressenterna.

Denna studie går in på en något snävare del av IKEA; vi har valt att studerat ett av IKEA:s kommunikationsmedel, deras kundklubb IKEA Family. Kundklubben är ett medel som IKEA använder sig av för att kommunicera och skapa en dialog med sina kunder, och genom detta förmedla kultur och värderingar till IKEA:s intressenter. IKEA Family är också ett sätt för organisationen att skapa lokal förankring hos sina medlemmar; genom att få intressenter att känna sig delaktiga på lokal nivå och därigenom skapa delade normer.

Kundklubbar är ett relativt nytt forskningsområde med få genomförda undersökningar (Roos, Gustafsson & Edvardsson, 2005). Genom denna studie hoppas vi kunna tillföra

något till diskussionen inom ämnet samt frambringa nya forskningsfrågor att studera i framtiden. Förutom det rent akademiska perspektivet bottnar bakgrunden till vår uppsats i vårt stora intresse för organisationer, företagskultur samt service management, vilket gör IKEA Family till ett utmärkt undersökningsområde för vår studie.

Genom att studera IKEA som företag får vi möjlighet att fördjupa oss inom nyss nämnda områden, då IKEA är ett välkänt exempel inom denna forskningsinriktning. Vår teoretiska ram är uppbyggd på forskning och teorier inom det värdebaserade service management-området och är i linje med vår problemformulering och vårt syfte som följer. Vidare så har vi valt att komplettera empirin med en teoretisk analys utifrån material från IKEA Family. Detta för att ge läsaren exempel på medel som används för interaktion och kommunikation med medlemmarna.

1.2 Problemformulering och syfte

Vi vill undersöka vilka värderingar som skapas genom kundklubben IKEA Family. Uppsatsen kommer att ta upp kundernas syn på de värderingarna som förmedlas och därmed har vi ett intressentperspektiv genom vår studie. Vi vill studera de värderingar som kunderna uppfattar att IKEA förmedlar genom sin kundklubb.

Syftet med vår uppsats är:

Att belysa och tolka värderingarna i IKEA:s kundklubb IKEA Family.

Detta syfte leder till vårt undersökningsproblem som är:

Vilka värderingar skapas genom IKEA Family interaktion med sina medlemmar?

1.3 Avgränsningar

Uppsatsen är begränsad till att handla om kundklubben IKEA Family och kunder på varuhuset, vi undersöker inte övriga delar av IKEA så som; huvudkontor, produktframställning eller call-center. Uppsatsen är även begränsad till att endast gälla företaget IKEA:s kundklubb, vi har på grund av den extensiva arbetsbördan det skulle innebära i såväl tid som material inte genomfört någon jämförande undersökning med någon annan kundklubb.

Vidare avser inte denna uppsats att diskutera eller moralisera kring de värden IKEA står för. Därför består vår företagspresentation och textanalys enbart av IKEA:s officiellt uttalade värderingar, och inte någon diskussion om hur väl IKEA lyckas med att efterleva dessa rent konkret. Vi inriktar vår uppsats enbart på de av kunderna upplevda värdena, mot bakgrund av vårt intressentperspektiv.

Dock bör det påpekas att det i tolkningen och slutsatsen är svårt att avgränsa IKEA:s värden från IKEA Family då respondenterna har mycket svårt att skilja mellan dessa två.

1.4 Disposition

Uppsatsen innefattar totalt åtta kapitel och nedan följer en översikt av resterande kapitel:



Figur 1: disposition, egen modell

Kapitel 2: Metod

Kapitlet diskuterar kring den valda metodiken, samt de primära och sekundära data som vi har valt att använda. Vi kommer att redogöra för deras relevans för fortsatt förståelse och anledningen till att dessa tillvägagångssätt har blivit valda.

Kapitel 3: Teoretisk ram

Kapitel tre innefattar den valda teoretiska ramen som är väsentlig i förhållande till uppsatsens syfte och problemformulering. Genom att studera teorin ska läsaren få en klar förståelse över koncept, teorier och termer som kommer att användas i kommande kapitel.

Kapitel 4: Företaget IKEA

Företagsbeskrivning fokuserar på de områden som benämns i den teoretiska ramen och är av den anledningen disponerad efter teorin. De områden som beskrivs ska underlätta för läsaren att förstå den valda riktningen på kommande empiri samt fungera som en uppbackning vid senare analys och diskussion. Vi har även valt att inkludera ett kortare stycke om IKEA:s historik i företagspresentationen då den har stor relevans för förståelse av uppbyggandet av företagets kultur och värderingarna.

Kapitel 5: Empiri

Den empiriska delen av uppsatsen består av data som insamlats genom intervjuer på tre av IKEA:s varuhus. Respondenternas svar sammanställs under ett antal rubriker för att läsaren på ett lätt sätt skall kunna orientera sig bland svaren. Empirin kommer även att bestå av en teoretisk analys av material från IKEA Family. För att senare kunna tolka det insamlade materialet samt dra relevanta och sannolika slutsatser var denna del av empirin nödvändig.

Kapitel 6: Tolkning

I tolkningen så kommer det att ske sammanlänkning och jämförelse av det empiriska materialet mot den teoretiska ramen samt företagspresentationen.

Kapitel 7: Slutsatser

Det näst sista kapitlet i uppsatsen kommer att innefatta en sammanställning av våra resultat samt våra egna slutsatser och reflektioner över det genomförda arbetet. Vidare kommer vi att fundera kring framtida forskning och ge förslag på vart det brister idag.

Kapitel 8: Trovärdighetsdiskussion

Slutligen kommer vi i kapitel åtta att genomföra en trovärdighetsdiskussion, där vi analyserar uppsatsens validitet samt kritiskt granskar valda källor.

2. Metod

Avsikten med ett metodkapitel är att ge en beskrivning av vår undersökning. Detta för att läsaren skall kunna försäkra sig om att undersökningen genomförts på rätt sätt. Innan förloppet för vår undersökning återges anser vi att det är viktigt att kort beskriva våra ställningstaganden inom områdena epistemologi och ontologi, samt att förklara våra val av metod.

2.1 Ontologi – hur vi förhåller oss till omvärlden

Ontologi är läran om hur världen ser ut, eller snarare hur individer ser på världen. Ontologi brukar delas in i två olika läger; objektivism eller konstruktionism. (Jacobsen, 2002)

Objektivism betecknas på följande sätt:

[...] en ontologisk ståndpunkt som säger att sociala företeelser och deras betydelse har en existens som är oberoende av sociala aktörer. Objektivism innebär även att sociala företeelser och de kategorier som vi använder i vår vardag har en existens som är oberoende av aktörerna. (Bryman & Bell, 2005:33)

Detta skulle innebära att till exempel en organisation ses som en fristående enhet, utan påverkan av de individer som är del av denna organisation. Detta synsätt stämmer inte in på den syn vi har på omvärlden och det sociala samspelet. Istället ansluter vi oss till konstruktionismens synsätt på omvärlden. Detta synsätt stämmer även väl in med den teori som vi har valt att basera vår uppsats på.

Konstruktionismen beskrivs:

[...] en ontologisk ståndpunkt [...] som går ut på att sociala företeelser och deras mening är något som sociala aktörer kontinuerligt får till stånd. Synsättet innebär att sociala företeelser och kategorier inte bara skapas vid socialt samspel utan att de också befinner sig i ett tillstånd av ständig revidering. På senare tid har begreppet även kommit att innefatta uppfattningen att forskarnas beskrivningar av den sociala verkligheten utgör konstruktioner. (Bryman & Bell, 2005:34)

I korthet innebär detta synsätt att sociala konstruktioner, så som organisationer, påverkas av de individer som ingår i de samma. Detta innebär att en organisation är i ständig förändring även om kulturen inom en organisation kan verka som ett slags sammanhållande "ramverk". Eftersom en kultur också är en social företeelse förändras dock även kulturen inom en organisation, om än mycket långsammare. Även om en organisation uppstår utan en direkt påverkan från flertalet individer, vilket förespråkare för denna åskådning påpekar, bidrar ändå en individ till organisationens förändring så snart den blir ansluten till organisationen. (Bryman & Bell, 2005)

Vi har en världsåskådning som stämmer väl överens med konstruktionismen. Vi hävdar bestämt, liksom Bryman och Bell (2005) beskriver, att en organisation aldrig är en fristående enhet utan en gemensamt internaliserad konstruktion med funktionen att hjälpa individerna att förstå sin omvärld och hur de skall samspela med denna omvärld. Individerna påverkar inte bara hur organisationen anpassar sig till omvärlden, de påverkar även varandra sinsemellan inom organisationen.

2.2 Epistemologi – kunskapen om kunskap

Epistemologi beskrivs ofta som läran om vad som är kunskap, och vad som skiljer kunskap från en åsikt (Jacobsen, 2002). Detta kan även uttryckas som "vad som är eller kan betraktas som godtagbar kunskap inom ett ämnesområde" (Bryman & Bell, 2005:27) Epistemologin brukar delas in i två ansatser; den positivistiska och den tolkningsbaserade (Jacobsen, 2002).

Det positivistiska synsättet är baserat på att forskaren på ett objektivt sätt kan studera en objektiv verklighet och genom dessa studier bygga upp kumulativ kunskap om det som studeras (Jacobsen, 2002). Positivismen tar stöd av naturvetenskapliga undersökningsmetoder för att studera samhällsvetenskapliga frågor (Bryman & Bell, 2005). Korrekt genomförda undersökningar är därmed helt objektiva (Bryman & Bell, 2005) och det går att dra slutsatser av typen "om A sker inträffar B" som följd av detta (Jacobsen, 2002).

Vi har svårt att acceptera dessa kriterier som sätts upp, främst för att vi anser att verkligheten är en subjektiv realitet. Till följd av detta ansluter vi oss istället till den tolkningsbaserade ansatsen. Denna ansats pekar på den inneboende komplexiteten i en människa och därmed svårigheten att mäta samhällsvetenskapliga frågor med naturvetenskapliga lagar. På grund av denna komplexitet kan inte heller några generella lagar skrivas baserat på forskningsresultat. (Bryman & Bell, 2005)

Denna oförenlighet speglar en åtskillnad i fokus på antingen en *förklaring* av mänskligt beteende (som är den huvudsakliga ingrediensen i den positivistiska synen på samhällsvetenskap) eller på en *förståelse* av människors beteende. (Bryman & Bell, 2005:29)

Den tolkningsbaserade ansatsen anser att det inte finns någon objektiv verklighet, detta då mänskligt beteende är en produkt av hur vi uppfattar verkligheten. Det närmaste vi kan komma en objektiv undersökning är att forskaren uppnår en insikt om att det bara finns en mängd olika bilder av verkligheten, och att forskaren sedan koncentrerar sig på att undersöka och försöka tolka dessa bilder. Forskningsmaterial som presenteras som en följd av denna tolkning får anses gälla just det specifika undersökta fallet. Dessutom bör den som tar del av detta forskningsmaterial hålla i minnet att slutsatser som presenteras helt är ett resultat av forskarens egen världsbild. (Jacobsen, 2002) All forskning som genomförs

måste därför kritiskt granskas av forskaren, där den egna världsbilden påvisas som en del av kritiken. Med detta som bas kan forskarens slutsatser ändå slutligen bidra med idéer, slutsatser och teorier till den pågående debatten. (Alvesson & Skoldberg, 1994)

2.3 Samhällsvetenskapliga paradigmer

Arbner och Bjerke (1994) hjälper oss att koppla samman såväl vår ontologiska ansats som vår epistemologiska ansats med företagsekonomisk forskning. Detta sker genom presentationen av sex stycken paradigmer gällande forskning. Dessa sex är: verkligheten som konkret och lagbunden av oss oberoende struktur; verkligheten som konkret determinerande process; verkligheten som ömsesidigt beroende fält av information; verkligheten som värld av symbolisk diskurs; verkligheten som social konstruktion; verkligheten som manifestation av människans intentionalitet. (Arbner & Bjerke, 1994: 42-62)

Vi ansluter oss till det femte paradigmet; verkligheten som social konstruktion. Detta innebär att vi anser att världen som social konstruktion återskapas i varje möte mellan individer. Verkligheten är ett resultat av en högst kognitiv uppfattning med flertalet delade, parallella verkligheter som en följd. Den sociala världen har inget värde såvida vi inte ger den ett värde, genom att nyttja den kunskap vi har om "social ordning" (Arbner & Bjerke, 1994:52). Denna paradigmer anknyter starkt till den tolkningsbaserade ansatsen som beskrevs ovan.

2.4 Metodval 1 – kvalitativ undersökning

I metodlitteratur tycks författare vara mycket förtjusta i att bryta ned valet av en kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetod till en fråga om avgörande möten: deduktiv mot induktiv ansats; positivism mot tolkningsbaserad; distans mot närhet; objektivism mot konstruktionism och siffror mot ord. I alla dessa fall rekommenderas en kvantitativ metod om forskaren föredrar den förstkommande delen i ordparen, kvalitativ ansats är istället förknippat med den senare delen i de samma. (Jacobsen, 2002; Bryman & Bell, 2005) I vår uppsats avser vi att ta del av personers subjektiva uppfattningar, något som inte går att mäta med siffror eller kvantifiera. Vi har därför valt en kvalitativ undersökningsmetod.

En kvalitativ undersökningsmetod lägger tyngdvikt vid en mångsidig och öppen empiri. Intervjuer är en påtaglig del av en kvalitativ undersökning, tanken är att det skall vara respondenternas perspektiv som är i fokus. Forskarens uppgift är att tolka detta perspektiv utifrån det material som samlas in. En tolkning som baseras på respondenternas åsikter, vad forskaren anser är viktigt skjuts till bakgrunden och tar en underordnad plats. (Alvesson & Skoldberg, 1994)

En forskare som valt en kvalitativ metod eftersträvar att ge en så fullständig bild av forskningsobjektet som möjligt. Det är dock viktigt att inte förglömma att, som följd av forskarens subjektiva tolkning, denna bild aldrig kommer att vara fullständig. Jacobsen (2002) påpekar att alla har små "blinda fläckar". Delar av information som vi helt enkelt inte uppfattar och därför inte tolkar, då de inte passar in i vår subjektiva bild av verkligheten.

2.5 Metodval 2 – abduktiv ansats

De två ansatser som vanligtvis diskuteras i metodlitteraturen är induktiv och deduktiv ansats. Alvesson och Sköldberg (1994) presenterar i sin bok en tredje ansats; abduktiv ansats, vilken vi har valt att nyttja. För att förstå den abduktiva ansatsen måste läsaren dock besitta kunskaper om de två tidigare ansatserna.

Induktiv ansats är den ansats som oftast förknippas med kvalitativ metod. Avsikten är att gå från empiri till teori, det vill säga genom att studera verkligheten (empirin), helst med helt öppna sinnen, för att sedan strukturera de data som samlats in kan forskaren konstruera sin teori. Den främsta kritiken mot denna ansats framkommer i påpekandet att det är en praktisk omöjlighet att helt opåverkat studera verkligheten. (Jacobsen, 2002)

Modern psykologisk forskning som säger att:

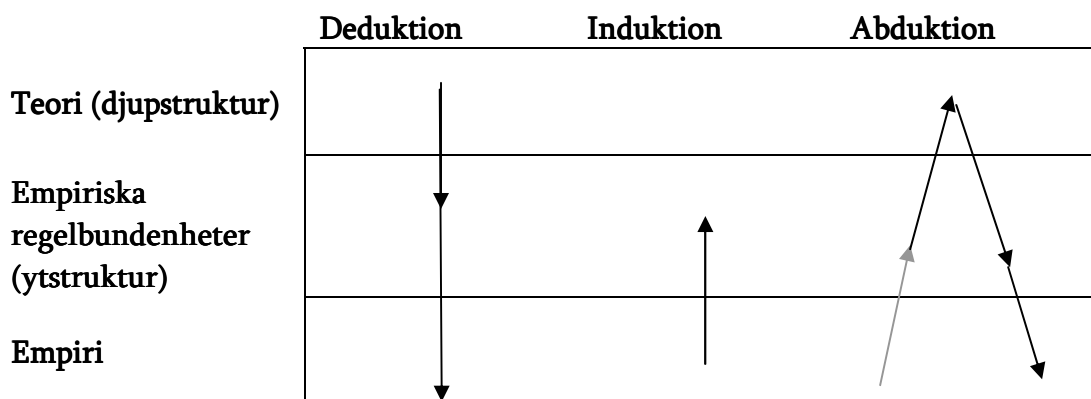
Människor har inte kapacitet att samla in all relevant information. [...] Undersökaren kommer alltid företa en avgränsning av informationen, medvetet eller omedvetet. (Jacobsen, 2002:43)

Deduktiv ansats innebär istället att gå från teori till empiri, vilket betyder att vi först genom teoretiska studier producerar en tes om hur världen fungerar för att sedan undersöka om denna tes är korrekt. Den främsta kritiken som riktas mot denna ansats är att det finns stor risk att undersökaren bara söker efter resultat som bekräftar dennes tes. Faran finns i att undersökaren väljer att förbise resultat som kan vara nyskapande och ge nya infallsvinklar på redan befintlig teori enbart för att de inte överensstämmer med de förväntade resultaten. (Jacobsen, 2002) Alvesson och Sköldberg (1994) menar även att risken för att forskaren fastställer istället för att förklara är överhängande vid denna ansats. De illustrerar detta med ett exempel på samtal mellan en förälder och ett frågvist barn: "Varför har fjärilen vingar? 'För att alla fjärilar har vingar'". (Alvesson & Sköldberg, 1994:41)

Abduktiv ansats, den ansats vi valt, är slutligen en kombination av dessa två. Denna ansats innebär att forskaren tar avstamp i empiriska regelbundenheter, det vill säga redan tolkad empiri, dock finns det i denna ansats även möjlighet att ta del av och nyttja befintlig teori. Detta får till följd att möjligheten att förfina det "empiriska

tillämpningsområdet” samtidigt som den teoretiska bakgrunden på samma sätt kan justeras och förfinas. (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Empiriska regelbundenheter, som anges som abduktionens startpunkt i figuren nedan, förklarar Alvesson och Sköldberg (1994:45) som ”tolkad empiri”, tillskillnad från färskt insamlad ”råempiri” vilket är den betydelse som empiri uppstår i samma figur. Teori blir då slutsatser och referensramar som är accepterade, om än inte av alla, inom den akademiska världen (Alvesson & Sköldberg, 1994).



Figur 2: Deduktiv, induktiv och abduktiv ansats (Alvesson & Sköldberg, 1994:45)

Vi har valt denna ansats då den växelverkan som uppstår i samband med samspelet mellan teori och empiri, där de båda utvecklar och förfinar den andre under processen, överensstämmer väl med vår problemformulering. Vi tog avstamp i befintlig forskning rörande IKEA och hur de skapar värde för intressenterna genom en aktiv tvåvägs kommunikation. Baserat på denna forskning fördjupade vi oss sedan i relevant teori, på detta följde sedan insamling av empiri. Att samtidigt som empiri insamlas ta stöd av och involvera ytterligare teori har fört vårt arbete med uppsatsen framåt och underlättat bearbetningen av empirin. Samtidigt har vår bas i empirin fördjupat vår förståelse för teorin.

Thietart (2001) argumenterar att en abduktiv ansats ger empirin och de slutsatser som dras från denna en förklarande ställning. Det vill säga forskaren har möjligheten att ge generella förklaringar till ett fenomen, utan att för den delen göra någon ansats till att presentera en ny ”lag”, en slutgiltig förklaring. För att slutgiltigt fastställa dessa generella förklaringar bör ytterligare forskning genomföras. (Thietart, 2001)

Även Alvesson och Sköldberg (1994) påpekar detta behov av ytterligare verifiering vid en abduktiv ansats: ”Beroende på att abduktionen inte är logiskt viss utan tillåter felslut måste den kontrolleras mot flera fall.” (Alvesson & Sköldberg, 1994:47) Diskussion kring hur våra slutsatser skulle kunna verifieras, det vill säga förslag på ytterligare forskning, genomförs i vår slutsats, kapitel 7.

2.6 Fallstudie

Vår undersökning har formen av en fallstudie, eller utifrån Svennings (2003) synsätt mer exakt en teorigenererande/teoripenetrerande fallstudie. Silverman (2005:127) använder istället uttrycket “instrumental case study” vilket han definierar som nyttjandet av studier av ett fall för att ge insikt i ett ämne eller för att omdefiniera en generalisering. En fallstudie innebär att forskaren använder sig av olika former av informationsinsamling – empirin kan genom detta komma att bestå av flera olika former av information. Allt från intervjuer, via textanalyser, till statistiska fakta. (Silverman 2005; Svenning 2003)

Bell (2006) påpekar att:

Varje organisation och varje individ har gemensamma egenskaper men uppvisar även drag som är unika. Den forskare som använder sig av fallstudiemetoden har som syfte att belysa dessa drag och egenskaper, identifiera olika samspelsprocesser, visa hur dessa påverkar [...] organisationens (och individernas) sätt att fungera och agera. (2006:20)

Detta stämmer väl överens med vårt syfte, därför blev en fallstudie den naturliga utformningen för vår uppsats. Av denna anledning består vår insamlade empiri av såväl intervjumaterial som textanalyser av material från IKEA.

Nackdelen med en fallstudie är problemet med att generalisera utifrån det insamlade materialet på grund av det snäva område som studeras (Bell, 2006). Detta sätts dock i relation med den synvinkel som vi presenterade i samband med diskussionen kring abduktiv ansats. Vi ger i vår slutsats generella förklaringar, inga generaliseringar i form av slutgiltiga lagar.

2.7 Intervjuer

Vi har valt att genomföra semistrukturerade öppna intervjuer. Bryman och Bell (2005) beskriver semistrukturerade öppna intervjuer på följande sätt:

Forskaren har då en lista över förhållandevis specifika teman som skall beröras [...] men intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Frågorna behöver inte komma i samma ordning som i intervjuguiden. Frågor som inte ingår i denna kan också ställas, om intervjuaren anknyter till något intervjupersonen sagt. (2005:363)

Vi valde denna utformning då vi vid tiden för intervjuerna hade lokaliserat den teoretiska ram vi baserar undersökningen på. Samtidigt med hänsyn till vår abduktiva ansats ville vi inte begränsa intervjuerna till frågor med på förhand fastställda svarsalternativ. Genom att på förhand fastställa ett frågeschema kunde vi säkerställa att vi fick den information som

vi behövde, samtidigt som respondenterna fick möjligheten att fritt svara på frågorna med ytterligare, ej förväntad, information som resultat. En helt ostrukturerad intervju hade varit mycket svår att genomföra med tanke på att intervjuerna genomfördes under tidspressade förhållanden (Bell, 2006). (Våra respondenter var alla besökare vid varuhusen, med avsikt att handla. Under dessa förutsättningar är det troligt att anta att de ej är beredda att ställa upp på en längre, tidskrävande intervju.)

Intervjuerna har varit personliga, det vill säga de genomfördes ansikte mot ansikte med respondenterna (Bryman & Bell, 2005).

2.7.1 Urval – intervju

Urvalet som genomfördes var baserat på det typiska, det vill säga representanter som motsvarade vår bild av den typiska (Jacobsen 2002) kundbasen för IKEA. Med tanke på IKEA:s storlek som företag är det sannolikt att deras kundbas motsvarar Sveriges demografiska fördelning. Denna form av urval är att betrakta som icke-slumpmässigt. Respondenterna tillfrågades om möjlighet till intervju spontant på plats vid tre olika IKEA varuhus. Vi har dock försökt få så god spridning som möjligt mellan ålder, kön och etnicitet. Detta för att få så många olika upplysningar som möjligt som grund för vår helhetsbild. (Jacobsen, 2002) Vi valde att inte inkludera anställda på IKEA i intervjuerna då vi efterfrågar kundernas syn på IKEA och IKEA Family.

Intervjuerna genomfördes med personer som satt i cafeteria, restaurangen eller utanför kassorna vid de respektive varuhusen. Detta då vi ansåg det troligt att en person är mer beredd att ställa upp på en intervju om individen inte känner sig störd i sin shopping. Intervjuerna varade i snitt i fem minuter.

2.7.2 Genomförande – intervju

Intervjuerna genomfördes på tre IKEA varuhus, två i Stockholm (Barkaby och Kungens kurva) och ett i Örebro. Intervjuerna inleddes med att vi presenterade oss, förklarade att vi skriver en uppsats och kort beskrev bakgrunden till uppsatsen. Därefter frågade vi om vi fick intervjua personen. Respondenterna hade innan intervjun inte fått någon förvarning om att de kunde komma att intervjuas, detta var omöjligt då urvalet av respondenter var helt spontant.

Vi frågade, efter att vi fått respondentens godkännande till intervju, om det gick bra att vi spelade in samtalet. Detta då det är lätt att missa något om endast anteckningar förs. Dessutom ger det oss senare möjligheten att notera tonfall och liknande som kan vara av vikt för analysen. Nackdelen med att nyttja någon form av inspelning är att många personer reagerar negativt på att bli inspelade på band. Det kan även innebära att intervjuaren slappnar av till den grad att denne glömmer bort att anteckna. Slutligen kan

alltid tekniska problem uppstå. (Jacobsen, 2002) Endast tre respondenter av tolv motsade sig att spelas in. Under dessa intervjuer förde vi istället mycket detaljerade och noggranna anteckningar.

Vi förde även anteckningar då intervjuerna spelades in, dels för att få en form av innehållsförteckning för varje intervju, dels för att redan på ett tidigt stadium anteckna vad vi vid intervjutillfället ansåg som speciellt viktigt eller anmärkningsvärt. Vi var när intervjuerna genomfördes alltid två intervjuare, detta då det är svårt att ställa frågor, lyssna och anteckna samtidigt. (Jacobsen, 2002)

Våra frågor till respondenterna var av en öppen karaktär. Jacobsen (2002) påpekar att denna form är speciellt lämplig när undersökaren är intresserad av den enskilda individens åsikter, och då speciellt dennes värderingar och tolkningar. Vi inledde med en allmän fråga till alla respondenter, "Är du medlem i IKEA Family", som oavsett svar följdes upp med "Varför?". Jacobsen (2002) rekommenderar att inleda med allmänna frågor för att undvika att styra intervjun allt för mycket.

Beroende på de svar vi fått fortsatte vi sedan intervjun med frågor från den intervjuhandledning som vi förberett innan intervjuerna. Där det var möjligt följde vi upp svaren med följdfrågor, dock var vissa respondenter mycket fåoriga och något obenägna att utveckla sina svar även vid påföljande frågor som anknöt till tidigare svar. Intervjuerna blev i våra ögon något korta, detta då många respondenter uppvisade tydliga tecken på rastlöshet och en vilja att avsluta intervjun redan efter några minuter. Då dessa tecken blev för tydliga, och vi ansåg att vi fått en del material som kunde användas som underlag till empirikapitlet, avslutade vi intervjun genom att ställa någon avslutande fråga och sedan tacka för intervjun.

2.7.3 Bearbetning – intervju

Efter intervjuernas genomförande påbörjade vi bearbetningen av materialet. Först såg vi till att renskriva allt råmaterial, både det som spelats in och det som hade antecknats. Därefter gick vi noggrant igenom materialet för att hitta gemensamma beröringspunkter. Dessa beröringspunkter hanterade respondenternas tankar och känslor rörande IKEA och IKEA Family.

Därefter sammanställde vi all respondenters åsikter om de olika beröringspunkterna i ett dokument för att på så sätt få en utförligare översyn av respondenternas svar inom varje område. Under denna sammanställning fick vi fram de rubriker som vi använt oss av i vår empiri. Dessa rubriker är: *Anledning till medlemskap*, *Inställning till företaget IKEA*, *Upplevda förmedlade värden*, *Inställning till produkterna från IKEA Family* – med underrubrikerna; *Corner*, *Live och Aktiviteterna*, *Förhållandet mellan IKEA och IKEA Family*, *Bonus och monetära faktorer samt Socialt ansvar*. Respondenterna berörde under intervjuerna i de flesta fallen samtliga kategorier. Vilket även Jacobsen (2002) nämner som

viktigt, han menar att kategorier skall vara relevanta jämfört med de data som har samlats in.

2.8 Textmaterial

Utöver de intervjuer som vi genomfört har vi också genomfört en empirisk genomgång av textmaterial, från IKEA om IKEA Family, för att påpeka hur IKEA Family valt att interagera med sina medlemmar. Källkritik på dessa källor genomförs sist i denna uppsats i kapitel 8.

Utöver detta lades även mycket tid på att ta del av redan befintlig forskning, att sortera och strukturera teori som berör vårt forskningsområde. Den aktuella teoretiska ram som vi på detta sätt byggt upp användes för att definiera vårt undersökningsproblem ytterligare, till att förbereda för, samt att tolka, empirin och slutligen för att knyta an till våra slutsatser. Källkritik på dessa källor genomförs även den i kapitel 8.

2.8.1 Bearbetning – textmaterial

Textmaterialet som använts i empirin är så kallade oavsiktliga källor, det vill säga de har inte framställts i syfte att användas i forskning. Angreppssättet för bearbetning av detta material var ”problemorienterat”, det vill säga materialet läses med tidigare undersökt empiri samt vår teoretiska ram i bakhuvudet. (Bell, 2006) Dock blev sedan sammanställningen mer källorienterad (Bell, 2006) då denna sammanställning tog sin utgångspunkt i IKEA:s, sedan tidigare och klart angivet, eget identifierade hörnstenar för IKEA Family. Därefter genomsökte vi materialet efter exempel på uttryck för dessa hörnstenar. Detta skedde genom att funna exempel markerades i marginalen på det bearbetade materialet. Dessa exempel sammanställdes sedan i empirins andra del.

2.9 Sammanställning - analys

I vår tolkning vidareutvecklar vi sedan dessa områden i kombination med teorin för att i analysen behandla rubrikerna; *Tjänstefokus, Medskapande av värde, Kommunikation och The IKEA way – en speciell företags kultur*. På den sista rubriken följer underrubrikerna; *Familjen, Förmånligt, Enkelt & Snabbt, Ärligt och Socialt ansvar*.

Vid analysen använder vi oss dels av delanalys, där vi analyserar en enskild del av empirin genom att kategorisera till exempel attityder och för att sedan koppla dessa till teorin för att på så sätt få ett djup i vår analys. Dels nyttjar vi helhetsanalyser där övergripande tendenser och mönster påpekas, för att på så sätt säkerställa att analysen inte bara består av en mängd fragmenterade delar utan inbördes koppling. (Halvorsen, 1992) Under denna process kommer vi fram till en mängd slutsatser och åsikter utan direkt koppling till teorin. Dessa redovisas slutligen i kapitel 7 som våra egna åsikter tillsammans med förslag på vidare forskning.

3. Teoretisk ram

I denna del av vår uppsats presenteras de grundläggande teorier som vi baserar vår studie på. Teorierna vi använder oss av som bas är tankar och perspektiv som går i linje med syftet med vår uppsats. Den teoretiska ramen tillsammans med empirin som presenteras i kapitel 5, resulterar sedan i vår analys. De teorier vi presenterar i detta kapitel är organisationens tjänstestrategi, kultur, värderingar samt värdebaserade kontrollsystem, social konstruktionism samt organisationens sociala ansvar. I slutet på denna del presenterar vi även några av de få teorier som framställts om kundklubbar.

3.1 Mot en tjänstefokuserad strategi

Företag som producerar tjänster istället för fysiska produkter är inget nytt fenomen (Vargo & Lusch, 2004). Skillnaden är att idag tillhandahåller nästan alla organisationer tjänster i en eller annan form (Vargo & Lusch, 2004). Detta i kombination med bland annat nya konsumentbeteenden medför nya teorier och ny forskning inom organisation, management och marknadsföring; dessa områden är inte vad de var några år tillbaka (Vargo & Lusch, 2004). Allt detta summerat – nya teorier och nya beteenden – leder till nya överlevnadssätt och nya faktorer för organisationer. Att överleva som företag i dagens ständigt föränderliga och framåtsträvande omgivning med hård konkurrens från åtskilliga konkurrenter och den ideligen utvecklande teknologin kräver förändringar i organisationers traditionella sätt (Oakland & Tanner, 2006). Det är inte nog för organisationer att se marknadsföring, management och kontrollsystem som enbart verktyg för att sälja fysiska produkter till en intressentgrupp – en fungerande och framgångsrik organisation måste se förbi denna traditionella syn (Vargo & Lusch, 2004).

Det som ofta brister i ett företags marknadsföring och managementsystem är tjänstemomentet (Vargo & Lusch, 2004). Ofta har företaget en strikt varucentrerad syn på marknadsföring och detta kan, enligt Vargo och Lusch (2004), delvis blockera hela förståelsen av marknadsföring. En organisation kan inte enbart fokusera på att sälja en fysisk produkt utan att addera en tjänste- och intressentaspekt till det hela. Detta inkluderar även en kontinuerlig dialog med intressenterna.

Därmed måste det fokuseras mer på tjänster. En tjänstecentrerad syn på management och marknadsföring visar att ett företag inte enbart fokuserar på de fysiska produkterna utan även på de immateriella aspekterna som till exempel service, och därigenom anstränger sig för att ge kunder och andra intressenter mervärde (Vargo & Lusch, 2004).

3.2 Det förflutna

Traditionellt sett har en organisations fokus varit på ekonomiska och finansiella faktorer, till viss del är det så än idag; finansiella mått och nyckeltal har fungerat som de nämnare vilka företag har använt som mått på hur framgångsrika de har varit eller inte varit (Pruzan, 1998). För att emellertid behålla kontrollen över en allt mer komplex organisation bör ytterligare mått och regler än bara de finansiella introduceras (Pruzan, 1998). När vi studerar sammanfattningar på de accepterade artiklarna i två större akademiska tidskrifter beträffande management och redovisning, står det klart att väl in på 1990-talet låg huvudfokus inom forskning på olika ekonomiska och finansiella aspekter av redovisning. Inte förrän i slutet på 1990-talet börjande ämnena och innehållen i artiklarna att skifta mot icke-monetära värderingar. (Shields 1997; Scapens & Bromwich, 2001)

Som en del av det ekonomiska fokus har stora företag traditionellt sett fokuserat på att tillfredsställa aktieägarnas behov, vilket generellt sett har betytt att presentera så bra resultat som möjligt. Fokus på aktieägarna och deras önskemål att få utdelning på investerat aktiekapital är grundad på en neoklassisk ekonomisk syn. Enligt neoklassisk ekonomi är ett företags enda syfte att göra resultat, och därmed anses inom perspektivet att socialt ansvar och värdefokusering inte är ändamål för ett företag utan ser dessa faktorer mer som statens ansvar. Enligt neoklassiskt perspektiv används socialt ansvar endast för att profilera företaget; som ett medel för att nå målet. (Enqvist, Johnson & Skålén, 2006)

En organisation och dess ledning bör förstå att organisationen inte kan isoleras från dess omgivning och institutioner runt omkring den, detta är vad en organisation försöker göra när dess fokus enbart ligger på en intressentgrupp, till exempel aktieägarna. Organisationer måste ta hänsyn till alla intressenter, då dess överlevnad inte beror på endast en grupp. Kunderna, medarbetarna, leverantörerna, staten, konkurrenterna – alla spelar sin roll i spelet och alla har sina tankar och uppfattningar om organisationen. Detta betyder att organisationen måste vidga sina vyer; från att framhäva resultat och ekonomiska aspekter till att även betona värden, etik, kommunikation och socialt ansvar som en del av det dagliga arbetet. (Enqvist, Johnson & Skålén, 2006)

3.3 Medskapande av värde

Högre grad av fokus på tjänster och värdeskapande åstadkoms i de flesta fall genom medarbetarna. Medarbetarna är de som integrerar med kunderna, vilket leder till det faktum att medarbetarna blir företagets ansikte utåt mot de olika intressenterna. Pruzan (1998) leder en diskussion om hur medarbetare som har speciella talanger eller kunskap, som är intellektuella och kreativa, medverkar till företagets prestationer och, på längre sikt, till dess framgång.

Pruzan citerar en europeisk VD:

“[...] vår verkliga konkurrensfördel ligger i våra medarbetares flexibilitet och deras kapacitet att lära och utveckla sig snabbare än våra konkurrenter.” (Pruzan, 1998:1 387)

För att kommunicera organisatoriska värderingar till intressenter utanför organisationen är det viktigt att ledningen och medarbetarna tror på, delar och lever enligt dessa värderingar. Edvardsson, Enqvist och Hay (2006) skriver om att ”leva varumärket”. Med detta menar de att, till exempel, medarbetarna som integrerar med kunderna måste leva företagets varumärke; leva enligt de normer och värderingar som existerar i organisationen (Edvardsson, Enqvist och Hay, 2006). Genom att ”leva varumärket” överför medarbetarna de normer och värderingar som finns i organisationen till kunderna, och genom detta blir kunderna en del av dessa värderingar (Edvardsson, Enqvist och Hay, 2006). Även ledningen måste ”leva varumärket”. Om företaget, till exempel, påstår sig ta stort hänsyn till miljön är det ingen bra idé om VD:n och de andra i ledningsgruppen kör stora jeepar som de fått som förmån av företaget. Likaså om en organisation strävar efter kostnadseffektivitet för att hålla priserna nere är det troligen inte en bra idé att lokalisera den årliga utvecklingskursen för ledningen på ett femstjärnigt hotell utomlands. Vad en individ i en organisation gör skickar ett starkt budskap till omgivningen.

Vargo och Lusch (2004) argumenterar också för att värde och värderingar inte enbart är skapade utav medarbetarna och ledningen, utan även medskapade av kunderna. Detta medskapande som forskarna diskuterar kring är de inte ensamma om att framhäva. Edvardsson och Enqvist (2002) och Edvardsson, Enqvist och Sebathu (2006), till exempel, skriver om medskapande av värde med kunder och andra intressenter i ett tjänstemöte. Ett företag kan inte leverera en tjänst med värde till en kund utan att kunden själv är involverad i dialogen och utan att upplevelsen av tjänsten kommer från kunden. Kunden är alltså medskapare av värdet i själva tjänstemötet med organisationen.

Värdet av en produkt ses inte längre enbart utifrån de fysiska attributen eller organisationens produktionskostnader. Värdet av en tjänst bestäms utifrån vilket värde kunden ger den. Vargo och Lusch (2004:11) citerar Guømmesson och Grønroos:

“[...] värdeskapande är endast möjligt när en produkt konsumeras. En osåld produkt har inget värde och en tjänsteleverantör utan kunder kan inte producera något.”

“Värde för kunden skapas av konsumenten, och till viss del genom interaktionen mellan kunden och tjänste- eller varuleverantören.”

Värdeskapande är ingen enkel process då det inte har hittats någon uppenbar koppling mellan organisatoriska värden och högre marknadsvärde (Pruzan, 1998). Dessutom, som Edvardsson och Enqvist (2002) poängterar, kan en organisation inte hävda att ett visst värde tillhör dem om de inte lever enligt det. Det är viktigt att ”walk the talk”, vilket betyder att organisationen måste agera enligt vad som är sagt och lovat. I annat fall är det mycket möjligt att organisationens försök slår slint och intressenterna kommer utan tvivel att reagera således (Edvardsson & Enqvist, 2002).

3.4 Kultur och grundläggande värderingar

Förutom traditionell extern marknadsföring är effektiv intern marknadsföring en nödvändighet. Eftersom medarbetarna är de som möter företagets kunder är det kritiskt hur och om relationen mellan företaget och dess medarbetare tas seriöst från företagets sida. Om företagets relation med medarbetarna är bra gör detta det möjligt för medarbetarna att leverera de bästa tjänsterna till kunderna. (Edvardsson & Enqvist, 2002)

Fokus på intern marknadsföring, enligt Edvardsson och Enqvist (2002), är till för att skapa och upprätthålla kundmedvetna medarbetare. Klimatet och kulturen på ett företag har en central roll; klimatet refererar till handlingarna och procedureerna i företaget medan kulturen är de normer och värderingar som lever i företaget. En djupt rotad kultur i en organisation är en väsentlig del av ett tjänsteföretag, eftersom delade normer och värderingar skapar en stark organisationsidentitet och får medarbetarna att tro på företagets sak och tjänster. (Edvardsson & Enqvist, 2002)

Gällande normer och värderingar i ett företag är det viktigt att hålla i minnet att ett företag består av individer, medarbetarna, och om normer och värderingar lever i ett företag måste de leva i individerna. Som tidigare nämnts är delade normer och värderingar viktigt för en tjänstekultur. Edvardsson och Enqvist (2002) skriver: ”grundläggande värderingar driver tjänstestrategi”. Om ett företag har grundläggande värderingar och normer som delas av alla medarbetare, driver detta tjänsterna. Ur en socialkonstruktivistisk synvinkel skapar individerna mening, delade värderingar och normer, tillsammans och detta binder individerna ihop.

“Delade meningar är gemensamma (kollektivt delade), de är historiskt skapade och de tenderar vara hållbara” (Alvesson & Berg, 1992:16, i Edvardsson & Enqvist, 2002:157).

Även Nørreklit (2000) skriver om vikten av medarbetarengagemang:

“För att få medarbetarna att handla istället för att reagera är det viktigt att vara i kontakt med deras interna engagemang och inte endast deras externa engagemang.” (Nørreklit, 2000:79).

Med internt engagemang menar Nørreklit (2000) att motivationen hittas inuti individen. Ofta är individer som har internt engagemang aktiva, kreativa och ser sig själva som ansvarsfulla individer. (Nørreklit, 2000)

3.5 Värdebaserad management och kontroll

Värden och medarbetarnas engagemang, genom delade värderingar och normer, ger ett företag styrka och inriktning. Värde har både en moralisk och en ekonomisk dimension och en organisations ledning måste komma ihåg att i dagens tjänsteinriktade samhälle kan ett företag inte styras enbart genom ekonomiska aspekter. Både det ekonomiska, det etiska och det immateriella måste samverka (Edvardsson, Enqvist & Hay, 2006)

Det tagits fram flera bevis att ett företags verksamhet enbart baserat på system av regler, och bestämmelser som är baserade på redovisning och rapportering, kan vara allt annat än produktivt för företaget, speciellt stora och komplexa företag (Pruzan, 1998). Framtagen forskning antyder att de traditionella systemen utmanas både externt av nya organisationsformer och internt av nya strukturer (Scapens & Bromwich, 2001). Det är inte klokt för en organisation att försöka planera och kontrollera något som inte är kontrollerbart, vilket i en organisation är medarbetare som söker ansvar, individuell utveckling, en känsla av identitet och behov av att använda sig av kreativitet i arbetet (Pruzan, 1998). Om en organisation tillämpar mer och mer kontroll genom regler kommer detta tillslut att leda till att individuellt initiativtagande och ansvar kommer att hämmas (Pruzan, 1998).

Det traditionella effektivitets- och kontrollfokuset har resulterat i en ökad efterfrågan från intressenters (så som medarbetares och kunders) sida för ett större fokus på mer fundamentalt, värde och holistiskt tänkande i organisationer. Med andra ord kräver intressenter ett värdebaserat managementtänkande i organisationer. (Pruzan, 1998)

Enqvist, Johnson och Camén (2005) skriver om tre olika ordningar för att kontrollera en organisation; första ordningen med direkt kontroll och övervakning, andra ordningen med regler och administrativa system, samt tredje ordningen som är baserad på normativ kontroll. Normativ kontroll är i grunden värdebaserad management med ett intressentperspektiv av grundläggande värderingar i en organisation som kontinuerligt är uppdaterad genom inlärningsprocesser (Enqvist, Johnson & Camén, 2005). Värdebaserad management handlar om delade värderingar och normer som bygger upp ett företags tjänstekultur; denna kultur driver tjänstestrategin (Enqvist, Edvardsson & Sebathu, 2006). Dock är den ekonomiska aspekten inte bortglömd i det värdebaserade perspektivet; värdebaserade tjänster och management, och samtidigt företagsidentitet, består av ekonomiska, sociala, omgivnings- samt kommunikationsbaserade värden (Enqvist, Edvardsson & Sebathu, 2006). Förutom motivationsfaktorer, är det dessa kommunikationsbaserade värden som kräver att medarbetare ”lever organisationens

värderingar”, huvudsakligen när medarbetarna interagerar med kunder (Enqvist, Edvardsson & Sebathu, 2006).

Dagens medarbetare reagerar inte på traditionell makt från ledningen, på grund av kreativiteten, ansvaret och identiteten medarbetarna söker (Pruzan, 1998). Detta betyder att skrämstaktik för att styra medarbetare inte hjälper ledningen att få mer makt. Makt bör istället skaffas genom tillit och förtroende som är baserat på delade visioner, värderingar och mål. Oakland och Tanner (2006) skriver i deras artikel om förändring i organisationer och hur support från högsta ledningen är viktigt, men den faktiska tillämpningen skall inte genomföras från högsta ledningen och ner; ”top-down” (Oakland & Tanner, 2006), som till exempel Kaplan och Norton (1996) beskriver det i artikeln ”Balanced Score Card-model”. Genomförandet bör ske nerifrån och upp genom att beslutstagandet trycks nedåt i företaget där det egentliga arbetet görs (Oakland & Tanner, 2006).

3.6 Socialt ansvar

En organisation har också ett socialt ansvar som är grundläggande i värdebaserad management. Företaget bör ta på sig ansvaret för det som görs i det samhälle det verkar i; gentemot de intressenter som omger det. Intressenterna påverkar företaget genom tankar och handlingar, om intressenterna inte ser företaget som socialt ansvarstagande är det möjligt att de vänder sig till ett annat företag. (Pruzan, 1998)

Följande definition av företagets sociala ansvar ges av Enqvist, Johnson och Skålén (2006:3):

“Socialt ansvar kan förstås som en frivillig integration av socialt och miljömässigt intresse i företagets verksamhet och dess växelverkan med intressenterna.”

Ett företag med syfte att implementera socialt ansvar i dess verksamhet har som mål att involvera sociala och miljömässiga bestämmelser eller -policy i organisationens kultur. Organisationen är i detta fall medveten om dess sociala ansvar och önskar göra intressenterna nöjda genom att engagera företaget i frågor som intressenterna finner viktiga. (Enqvist, Johnson & Skålén, 2006)

För att nå en genuin implementation av socialt ansvar i organisationen är det viktigt att det görs på tre nivåer: a) en deskriptiv nivå; b) en instrumental nivå; c) en normativ nivå. Det är lättare att tala om att vara socialt ansvarsfull (nivåer a och b) än att inkorporera ett socialt ansvar i företagets normer (nivå c). Om ett företag inte införlivar socialt ansvar i organisationens värderingar och normer blir det mer av en handling enbart för publiken skull; för att höja företagets lönsamhet snarare än ett genuint försök att bidra till samhället. (Enqvist, Johnson & Skålén, 2006)

Att göra ett genuint försök istället för att implementera socialt ansvar endast för företagsprofilens skull kan vara problematiskt för en organisation. Roberts är en av de forskare som har forskat kring fenomenet att organisationer använder värderingar och socialt ansvar för att förbättra deras image, vilket Roberts kallar ”The ethics of narcissus”. Organisationer använder bilden av att vara goda samariter för att nå bättre lönsamhet utan att egentligen implementera dessa värderingar i organisationen. (Enqvist, Johnson & Skälén, 2006)

”The ethics of narcissus” kan även ses som att organisationen skiljer sin formella struktur från dess verkliga aktiviteter. Företaget säger sig göra något och försöker att ge en viss bild av något, men verkligheten är ofta långt ifrån detta. Med formella strukturer menas saker som uttalade visioner, nedskrivna värderingar, etiska policyn med mera. Genom dessa medel kan ett företag försöka ge en god image av sig själv till omgivande intressenter. På andra sidan finns företagets faktiska aktiviteter; hur individerna handlar. Om dessa aktiviteter inte passar in med de uttalade visionerna och värderingarna är strukturen skild från organisationens aktiviteter. (Enqvist, Johnson & Skälén, 2006)

3.7 Kundklubbar

Kundklubbar är ett tämligen sparsamt undersökt område som det inte finns speciellt mycket studier om (Roos, Gustafsson & Edvardsson, 2005). Gustafsson, Roos och Edvardsson (2004) definierar kundklubbar på följande sätt:

“Ett medlemskap i ett specifikt företag och som innebär förmåner som för det mesta är synliga i kundens relation med företaget som olika ersättningar inledda av företaget”

En kundklubb är ett av de mest omfattande strategiska instrument som en organisation kan använda sig av för att bevara sina kundrelationer. En kundklubb är en institutionaliserad form av extra värde som erbjuds kunderna. Den syftar på att erbjuda klubbmedlemmarna en utbredning av förmåner och den förväntas öka kundbelåtenheten och – lojaliteten. (Stauss et al., 2001)

Genom kundklubbar närmar sig företaget de nuvarande kunderna med ett potentiellt medlemskap för att möjliggöra en direkt kommunikation med kunderna samt att göra kundrelationen intensivare. Kundklubbar ses som en lämplig plattform för att öka interaktionen mellan organisationen och kunden då dessa skapar kontakt och möjlighet till feedback; en nära relation formas runt kunden genom hela kundlivscykeln. (Stauss et al., 2001)

Ett av de centrala målen med att använda en kundklubb som ett styrmedel är den kunskap organisationen får genom denna. Genom varje kundkontakt, från registrering av kunden till varje inköp kunden gör, matas organisationen med detaljerad information av kundens

individuella situation, hennes intressen och behov. Denna insyn i kundens beteende samlas tillsammans med alla medlemmars uppgifter i en databas vilka tillsammans med andra kunddata som företaget samlat bildar grunden till individuell marknadsföring. (Stauss et al., 2001)

Kunder är medvetna om denna information som de ger företaget och är villiga att bidra med dessa data och vara aktiva i "medlemslivet" endast om kostnads-nytte förhållandet är positivt för kunden. Därmed måste kundklubben erbjuda dess medlemmar ett paket av exklusiva tjänster som är attraktiva gentemot målgruppen i ett finansiellt-, materiellt- eller kommunikationsperspektiv. Även interaktionen mellan kunderna och organisationen kan alltså ses som en fördel från kundens sida. (Stauss et al., 2001)

Kommunikation med kundklubsmedlemmarna är av stor vikt när det kommer till interaktionen med kunderna. Av denna orsak läggs diverse kommunikationsmedel upp av organisationen som till exempel medlemstidningar, e-post eller speciella medlemscenter på företaget. Dessa skall bidra till att bygga och hålla kontakten med medlemmarna. (Stauss et al., 2001)

Butscher (2002) anser att kommunikationen med kundklubsmedlemmarna skall vara exklusiv. Med detta menas att informationen som skickas eller ges ut till medlemmarna inte skall vara tillgänglig för övriga intressenter. Misslyckas företaget med detta kan leda till att medlemmarna känner mindre värde i medlemskapet och inte finner skäl till att stanna kvar i kundklubben. Som det viktigaste kommunikationsmedlet ser Butscher (2002) att medlemstidningen. Med en medlemstidning kan organisationen fokusera innehållet specifikt på medlemmarnas behov och intressen, samt få dessa att identifiera sig med kundklubben. Detta ger en stor möjlighet för organisationen att integrera medlemmarna i organisationen samt stärka relationen mellan organisationen och medlemmarna. (Butscher, 2002)

Även övriga, mer okonventionella, former av kommunikation kan inkluderas i kundklubbens kommunikationsprogram. Med sådana menas bland annat resor, montrar eller specifika områden där medlemmar kan möta varandra men även träffa representanter från företags sida. Detta kan vara ett bra sätt att skapa en dialog ansikte-mot-ansikte med medlemmarna. Denna sorts kommunikationsmedel måste dock planeras noggrant och organisationen måste ha i åtanke att de flesta medlemmar troligtvis inte har något intresse i att möta andra medlemmar. Detta beror naturligtvis i stor utsträckning på kundklubben; klubbar där produktmiljön är emotionell eller högt professionell kan möten och resor vara ett mycket lyckat koncept. Ett bra exempel är en organisation där medlemmarna redan delar meningar eller intressen, eller möter samma problem. (Butscher, 2002)

Information om kundklubben skall inte enbart kommuniceras externt utan även internt genom hela organisationen. En kundklubb kommer inte att vara framgångsrik om inte samtliga medarbetare står bakom konceptet och är en del av den. Det är speciellt viktigt

för de medarbetare som interagerar med kunderna dagligen, så att dessa kan möta kundklubsmedlemmarna på rätt sätt. (Butscher, 2002)

Kundklubsbelåtenhet är ett resultat av ett komplext jämförande av förväntningar och perceptioner där medlemmen refererar till hans eller hennes upplevelser och klubbkontakter. Belåtenheten beror heller inte endast på kvaliteten och resultatet av kundklubben i sig, utan även på klubbens övriga intressenter och partners. Enligt Stauss et al. visar kundklubs-medlemmar högre belåtenhet och är mer benägna att stanna som kunder än icke-medlemmar. (Stauss et al., 2001)

En medvetenhet från dagens företag om att kunder ofta skriver upp sig som kundklubsmedlemmar på grund av lägre priser och specialerbjudanden, och kanske inte så mycket på grund av lojalitet, är av stor betydelse. Som ett resultat är kunder ofta medlemmar i flertalet kundklubbar och samlar passivt poäng och rabatter istället för att spendera mer pengar hos ett specifikt företag eller att handla lojalt och ofta. Kunder blir medlemmar eftersom det är gratis, de inte har något att förlora. Samtidigt är kundklubbar dyra för företag att underhålla. Av dessa anledningar bör värdet i en kundklubb ses i att dela med sig av företagets värderingar till intressenterna mer än att fokusera på värdet av vad kundernas lojalitet ger företaget. (Gustafsson, Roos & Edvardsson, 2004)

3.8 Social konstruktionism

Socialkonstruktionismen kan definieras som att alla sidor av vår verklighet som "kundklubb", "familj", "organisation", "pengar", och så vidare inte är objektivt givna utan något som vi individer konstruerar tillsammans, i det sociala samspelet. Trots mängden av olika ansatser inom socialkonstruktionismen finns det vissa antaganden som förenar dessa ansatser, och dessa är som följer nedan. (Sandberg, 1999.)

Socialkonstruktionismens grund ligger i att forskare inom området ser person och verklighet som en oseparatorbar relation. Verkligheten ses som socialt konstruerad istället för objektivt given. Antagandet har även till följd att kunskap inte ses som individuellt producerad utan istället som socialt producerad. Med detta menas att individer, i det sociala samspelet, inte hela tiden skapar nya verkligheter, utan att handlingar och aktiviteter sker i en viss kultur och under en viss historisk tid och i ett språk. Detta innebär att individer till stor del reproducerar befintliga verkligheter. (Sandberg, 1999.)

Socialkonstruktionism är en vetenskapsteoretisk inriktning som består av flera olika perspektiv. Vi har valt att fördjupa oss i det socialfenomenologiska perspektivet, då detta ligger i linje med vår uppsats och dess syfte samt den tolkningsbaserade ansatsen som beskrevs i metodkapitlet. (Sandberg, 1999)

3.8.1 Det socialfenomenologiska perspektivet

Det socialfenomenologiska perspektivet inom socialkonstruktionismen är utvecklat av bland andra forskarna Berger och Luckman (1981/1966), och hamnar någonstans i mitten av alla tvister inom den sociala konstruktionismen. Basen till perspektivet ligger i idén om att individen är sammanhängande med sin omgivning och ser världen genom sina erfarenheter i den. Det är alltså inom sina erfarenheter av världen som individen handlar, känner eller gör bedömningar om vad som är rätt, fel, bra eller dåligt. (Sandberg, 1999)

Verkligheten är, enligt det socialfenomenologiska perspektivet, både subjektiv och objektiv på samma gång. Verkligheten är inte objektiv på så sätt att den existerar oberoende av individen, utan närmare så att individen delar verkligheten med andra individer genom sina erfarenheter av den. Individer är hela tiden en del av ett meningsskapande som är ursprunget till gemensamma, sociala konstruktioner av verkligheten. (Sandberg, 1999)

Den objektiva verkligheten blir då det stora flertalet individers subjektiva konstruktion av verkligheten. Den subjektiva och den objektiva verkligheten stämmer dock inte alltid överens, bland annat på grund av att den objektiva verkligheten är en summering av de flestas subjektiva uppfattningar. Att individens subjektiva bild av verkligheten stämmer överens med den objektiva är dock ett grundvillkor för att individer skall kunna verka i samhället eller i den sociala konstruktionen. (Sandberg, 1999)

Hur kan då verkligheten samtidigt vara subjektiv och objektiv? Den process som finns mellan den subjektiva och den objektiva verkligheten kan beskrivas med hjälp av begreppen *externalisering*, *objektivering* och *internalisering*. (Sandberg, 1999)

Externalisering betyder att individer skapar sin verklighet genom olika handlingar och aktiviteter, som till exempel genom att skratta, jobba, leda företag, läsa eller skriva. Objektivering betyder att individer upplever sina handlingar och aktiviteter som om de har en objektiv verklighet oberoende av handlingarna i sig som enskilda subjekt. Med internalisering menas den socialiseringsprocess som gör individer delaktiga i den verklighet de själv skapat. (Sandberg, 1999)

Genom externalisering, det vill säga handlingar och aktiviteter, blir individens subjektivitet objektivt tillgänglig, alltså tillgänglig för andra. Dessa externaliseringar kan sedan genom socialt umgänge internaliseras av individer och därmed till slut bli en objektiv verklighet. En viktig slutsats av detta, som Sandberg (1999) tar upp i sin artikel, är att individens sätt att förstå verkligheten inte först och främst är ett resultat av individens egen tolkning av den. Istället är förståelsen för verkligheten en process genom vilken individen internaliserar en socialt inrättad verklighet, där andra lever och handlar. (Sandberg 1999)

”De sociala konstruktioner som internaliseras fungerar samtidigt som tolkningsramar för verkligheten” (Sandberg, 1999:51).

3.9 Tolkningsmodell

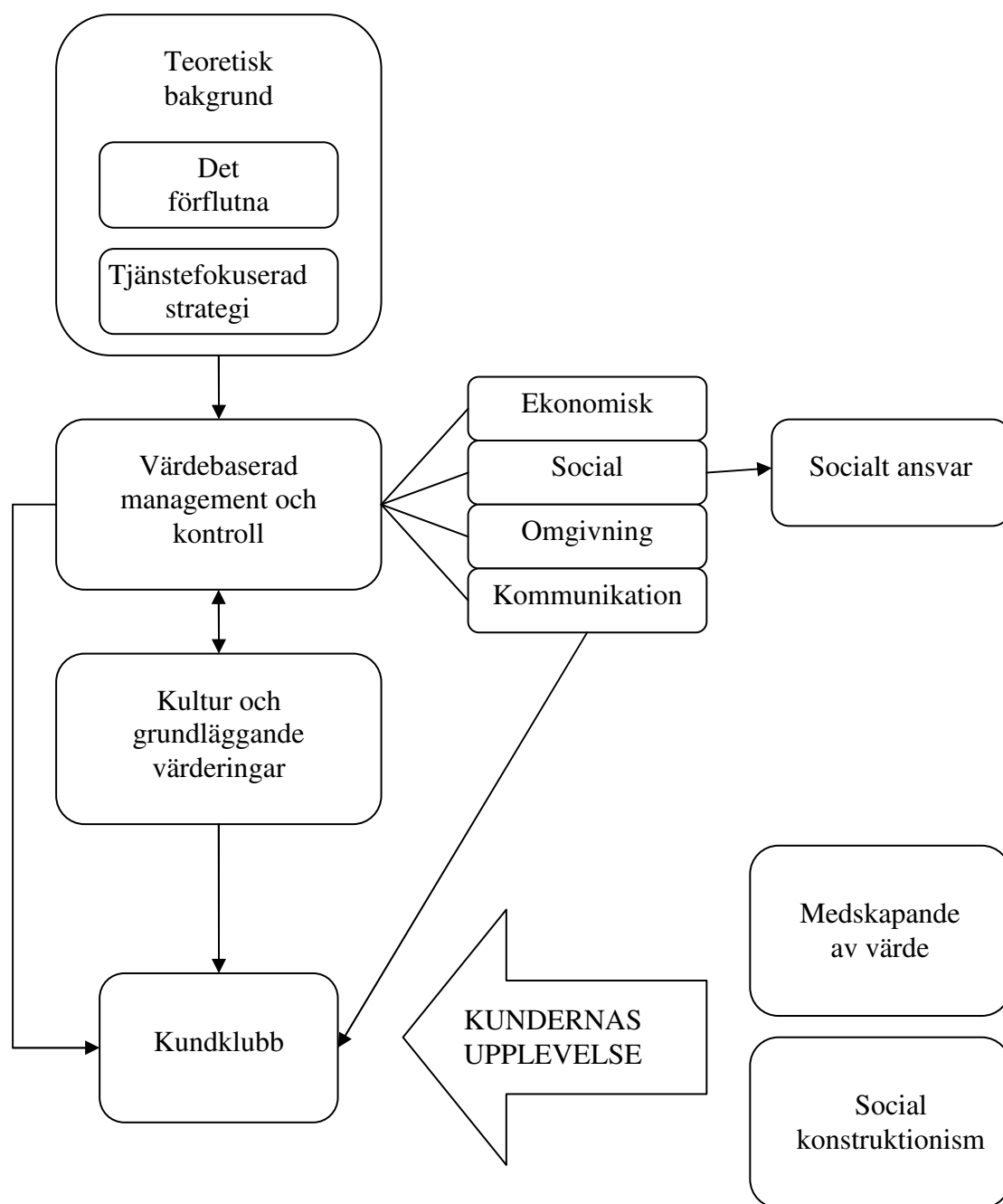
Bell (2006:109) påpekar att syftet med en litteraturgenomgång är att ”producera en kritisk genomgång”. För att ytterligare understryka den kritiska process som författande av det teoretiska ramverket innebär har vi valt att avsluta detta kapitel med en tolkningsmodell. Avsikten med en tolkningsmodell är att med hjälp av en grafisk bild ge en sammanställning av kopplingar mellan olika teoretiska åskådningar och på så sätt få en överblick över de i teorin presenterade begreppen. (Svenning, 2003) Analysen i kapitel 6 och slutsatsen i kapitel 7 bygger sedan i sin tur på figur 3.

För att på korrekt sätt applicera en teori är det viktigt att veta bakgrunden till densamma, därför tar vår tolkningsmodell avstamp i teoretisk bakgrund.

Ett företag som valt att bygga upp sin styrning genom värdebaserad management och kontroll måste säkerställa att det inom organisationen finns en stark företagskultur och delade värderingar. Denna kultur och värderingarna inom företaget i sin tur påverkas av styrningen och hur denna kommuniceras till alla intressenter genom fyra kategorier av värden; ekonomiska, sociala, omvärld och kommunikation. Det sociala ansvaret som företaget tar, eller påstår sig ta, är genom dessa fyra kategorier bidragande till de värden som förmedlas. Styrningen och kulturen påverkar i och med ovan nämnda interaktion, och därmed även i denna modell, varandra i ett kontinuerligt växelspel.

Utformningen av kundklubben kommer därför att bygga på såväl den värdebaserade styrningen som den kultur och de värderingar som finns inom organisationen. Kundklubben blir dessutom ett direkt led i organisationens kommunikation ut till kunderna, rörande vilka värderingar organisationen står för.

Hur kunderna upplever kundklubben beror i sin tur på hur väl företaget lyckats med att bilda förutsättningar för medskapande av värde tillsammans med kunderna, och vilken bild av omvärlden, och kundklubben, som kunden konstruerar i samröret med organisationen och andra intressenter.



Figur 3, Tolkningsmodell, egen modell

4. Företaget IKEA

Idén med detta avsnitt är att ge läsaren en inblick i företaget IKEA, som vi i denna uppsats har valt att studera. Vidare har företagspresentationen till syfte att underlätta för läsaren så att det är lättare att förstå vissa koncept, tankesätt och slutsatser i uppsatsens kommande avsnitt.

4.1 Vad är IKEA?

IKEA är ett företag som säljer möbler och heminredningsartiklar. Företaget är ursprungligen från Sverige, men är idag etablerat runt om i större delen av världen. Konceptet bakom IKEA är att sälja kvalitetsprodukter till ett lågt pris för majoriteten av människorna. (www.ikea.se). IKEA är idag världens största möbelhandlare och även om det finns en stor mängd konkurrenter så finns det inget företag som riktigt matchar IKEA i storlek och internationell utbredning. (Björk, 1998)

IKEA sfären utgörs huvudsakligen av möbler och heminredning, men utanför det ingår det även åtskilliga fastigheter runt om i Europa, fastighetskonsulter, två mindre banker, försäkringsbolag, Micro Bildelar och möbelkedjan Habitat. IKEA är av flera skäl inte börsnoterat, utan grundaren Ingvar Kamprad har istället överlåtit företaget till en stiftelse. (Björk, 1998)

IKEA är styrt genom sin kultur. Ledningen använder företagskulturen som ett managementverktyg för att styra och hålla samman imperiet. Värderingarna samt normerna inom IKEA präglas till stor del av inspiration från den svenska kulturen och ledarskapsstilen. (Björk, 1998)

4.2 Historien bakom succén

Dagens IKEA etablerades 1951 av grundaren Ingvar Kamprad som uppmärksammade ett behov av billiga hushållstillbehör. Han såg därmed en chans att sälja sådana produkter i stor skala. (www.ikea.se) Kamprad började med att sälja möbler till fabrikspriser via postorder. Motgångarna och problemen var många, dels genom motstånd från redan etablerade möbelhandlare och dels genom att leverantörerna hotades av bojkott från andra kunder. (Edvardsson & Enqvist, 2006) Trots detta var det en gedigen tillströmning av kunder och 1958 öppnade det första IKEA varuhuset i Älmhult, alldeles i närheten av Kamprads födelseplats. Varuhuset i Älmhult blev en stor succé och företaget valde att expandera utanför Sverige, det första varuhuset utanför landsgränserna öppnade i Oslo 1963. Tio år senare öppnade det första varuhuset utanför Skandinavien, vilket var i Zürich, Schweiz. Från den här tidpunkten har IKEA med åren växt till ett världskänt

företag och IKEA katalogen är den mest lästa *boken* i hela världen. Sedan ett par år tillbaka designar och producerar (genom till företaget knutna underleverantörer) de alla sina produkter själva, vidare har de även genererat idén att förpacka möblerna i platta paket. Detta sparar både transport och lagerkostnader samt gör det möjligt att ta ut ett lägre försäljningspris. De platta paketen har idag blivit en symbol för IKEA. (www.ikea.se)

4.3 Kultur och grundläggande värderingar

Företagskulturen inom IKEA har starka inslag av de egenskaper som Kamprad uppmärksammade hos arbetare han såg under sin uppväxt. Kamprad är uppvuxen i södra delen av Sverige och under det tidiga 50- talet var den här delen av landet relativt fattigt. Jordan hade bristande näring och bönderna var tvungna att lära sig hur de kunde använda tillgängliga resurser på bästa möjliga sätt. Utifrån detta är egenskaper som förknippas med IKEA:s företagskultur: enkelhet, ansvarstagande, sparsamhet och effektivitet. (www.ikea.se)

4.3.1 En möbelhandlares testamente

I takt med att IKEA expanderade uppkom en ängslan över hur imperiet skulle hållas samman och hur IKEA-andan skulle kunna bevaras. Kamprad skapade en manual 1976 vid namn *En möbelhandlares testamente*. Tanken var att testamentet skulle förmedla de kulturella grundpelarna som IKEA är uppbyggt på samt underlätta inför framtiden då nya medarbetare skall inkorporeras i företaget och kulturen. Under åren har testamentet omformulerats för att passa in i pågående tidsera. Företagets grundidé är dock densamma och för att få en överskådlig blick över IKEA och kulturen har Kamprad delat in testamentet i nio punkter: (Sjöberg 1998)

1. Sortimentet - vår identitet

IKEA ska erbjuda ett brett sortiment, form och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt får råd att köpa dem.

2. IKEA-andan, en stark och levande verklighet.

Den sanna IKEA-andan bygger på entusiasm, ständig vilja till förnyelse, kostnadsmedvetenhet, en vilja att ta ansvar och hjälpa till, ödmjukhet inför uppgifter och enkelhet i sättet att vara. Vidare även att ta hand om varandra och inspireras av varandra.

3. Vinst ger oss resurser

IKEA tror på hårt och flitigt arbete som ger resultat. Målsättningen är att ge en bättre vardag åt de många människorna och för att nå dit behövs resurser. Målet är att på långsikt nå ett gott resultat, förutsättningarna för att nå dit är att ha den

lägsta prisbilden och förena den med god kvalitet, vilket kommer att generera resurser.

4. Att med små medel nå goda resultat

Slöseri med resurser är en dödssynd och innan en lösning väljs ska den alltid ställas i relation till kostnaderna. En IKEA-produkt utan prislapp är alltid fel.

5. Enkelhet är dygd

För att många människor ska fungera tillsammans behövs regler, desto fler komplicerade regler desto svårare att efterleva dem. Enkelhet samt ödmjukhet ska prägla de anställda, och det är inte enbart av kostnadsskäl som IKEA undviker lyxartiklar för att visa status, det behövs helt enkelt inte.

6. Linje annorlunda

IKEA vågar vara annorlunda, inte enbart gällande stora problem utan även rörande de små vardagliga problemen. IKEA kommer vidare genom att alltid ifrågasätta etablerade tillvägagångssätt och aldrig godkänna ett mönster utan att utreda det först.

7. Kraftsamling - viktigt för vår framgång

IKEA väljer att kraftsamla kring sin egen profil och för att nå maximal effekt med knappa resurser. Kraftsamling innebär att IKEA under viktiga skeden tvingas släppa efter på viktiga saker som exempelvis säkerhetssystem och därför ställs det extremt höga krav på varje medarbetares ärlighet och lojalitet.

8. Att ta ansvar - en förmån

I IKEA-familjen vill de behålla människan i centrum och stödja varandra. Alla har både rättigheter och skyldigheter, frihet under ansvar. IKEA:s målsättning kräver att medarbetarna ständigt tränas i att fatta beslut och att ta ansvar, samt att motarbeta rädslan att göra fel.

9. Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid.

Lyckan är inte att nå sitt mål utan att vara på väg dit. Ambitionen inom IKEA är att utvecklingen som människor och medarbetare ständigt ska vara hög. Vidare ska utvecklingen ske genom ödmjukhet, styrka och vilja.

Ovanstående 9 punkter beskriver kontentan av konceptet IKEA. Torekull (1999) skriver att varje medarbetare på IKEA ska ha tillgång till och ha studerat testamentet. I vissa länder kan testamentet te sig lite luddigt och oklart, vissa delar eller punkter kan tolkas på olika sätt. Med anledning av detta har punkterna fått olika betyg och de delar som har högsta prioritet måste följas till ett hundra procent. Ett varuhus som önskar bryta eller har fysiska hinder från att följa konceptet måste ha specialtillstånd, de avdelningar som kräver specialtillstånd är exempelvis barnpassningen, restaurangen och toaletterna.

Det finns medarbetare som dagligen åker runt till olika varuhus för att undersöka och bedöma hur väl varuhuset lever upp till konceptet samt anmärker de delar som behövs förbättras. (Torekull, 1999)

4.4 Medskapa värde

IKEA vill få sina kunder att förstå att deras roll inte är att konsumera värde utan att skapa det. Företaget har engagerat sina kunder aktivt i tjänsteprocessen och på så sätt skapat en stark relation till sina kunder, vilket har varit en bidragande faktor till IKEA:s framgång. IKEA har skapat ett löfte gentemot sina kunder att om de är en del av produktionen så kommer företaget att leverera väldesignade och funktionella kvalitetsvaror till ett lågt pris. Genom att kunderna är en del av produktionen skapar de värde för IKEA, exempelvis genom att fungera som transportfirma, och genom detta skapar de sina egna upplevelser vilket leder till den egna tillfredsställelse. (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2006)

IKEA anordnar seminarium och kurser för nyanställda medarbetare, så att de är fullt medvetna om filosofin bakom IKEA och känner till de punkter som nämns i *En möbelhandlares testamente*. Vidare ingår det även att lära medarbetarna hur de kan skapa värde i organisationen och bidra till framtida succéer. Företaget gör detta för att de vill att de värden som en gång skapades alltid ska finnas inom imperiet och att värdena gång på gång ska bli återproducerade samt kommunicerade, så att alla medarbetare vet hur de kan skapa mervärde enligt IKEA:s koncept. (Edvardsson & Enqvist 2002)

Antibyråkrativeckan är ett koncept som IKEA har infört för att utbilda ledare, genom att låta dem arbeta på golvet i ett av varuhusen under en vecka. De gör detta för att få en bättre förståelse inom alla olika nivåer i företaget, samt för att uppmärksamma problem som kunderna kanske möter dagligen men som är svåra att förutse för dem som sitter på huvudkontoret. Vidare så är det en möjlighet att utbyta erfarenheter och kommunicera mellan de olika nivåerna. Det får dock ej förglömmas att veckan även är en chans för ledare att observera kunder och hur de agerar i varuhusen. Denna vecka handlar om innovativt tänkande och smarta lösningar som kanske kan öka värdeskapandet. (Edvardsson & Enqvist 2006)

4.5 Mot en tjänstefokuserad strategi

Enligt Edvardsson och Enqvist (2002) finns det ett antal exempel på hur IKEA använder sin kultur för att driva sin tjänstefokuserade strategi:

- Medarbetarna måste associera sina identiteter med IKEA, genom att utbilda dem och använda symboler i kombination med verbal kommunikation skapa ett medvetande om företagskulturen hos alla anställda.

- IKEA:s kultur uppmanar till en allmän förståelse för företagets nuvarande position, vart de är på väg och hur de ska nå dit.
- IKEA:s interna kultur samstämmer med den externa.
- IKEA favoriserar ledare som skapar mening genom aktion och resultatnriktat tankesätt.
- Värderingar och normer har funnits sedan etableringen, de har återskapats samtidigt som nya värderingar har tillkommit med tiden.
- Kulturen stödjer skapandet av nytta för kunden.

4.6 Socialt ansvar

Inom IKEA finns det en stark tro på möjligheten att driva ett företag och nå framtida mål i samspel med att dagligen ta ett socialt ansvar. IKEA:s vision och affärsidé uppmanar till ett socialt och miljövänligt tänkande. Visionen *”att skapa en bättre vardag för majoriteten av människor”* handlar inte enbart om IKEA:s kunder utan även att ta ansvar för miljön, medarbetarna och underleverantörernas personal. (Social and environmental responsibility report 2005)

År 2000 upprättade IKEA uppförelse regler för sina leverantörer, för att sätta upp krav över hur de ska sköta sina fabriker och visa ansvar genom ett socialt och miljömedvetet ansvarstagande. Uppförelse reglerna har fått namnet *”The IKEA Way on Purchasing Home Furniture Products”* oftast används dock förkortningen *IWAY*. Dessa regler staterar minimikraven över vad som är förväntat av leverantörerna, samtidigt som det nämner vad underleverantörerna kan förvänta sig av IKEA. Underleverantörerna är själva ansvariga för att kraven uppfylls och efterlevs. Det finns bland annat krav på arbetsförhållanden, minimilön och övertidsersättning, rätten att vara fackligt ansluten samt mängden utsläpp av föroreningar till luft och vatten. (Social and environmental responsibility report 2005) IKEA har inga egna fabriker utan produktionen sker till störst del av fabriker i lågkostnadsländer. Underleverantörer som har svårt att uppnå de krav som IKEA ställer blir inte bortsorterade på en gång, istället går IKEA in och försöker hjälpa fabriken att uppnå de krav som specificeras i *IWAY*. Det finns speciellt tränade inspektörer som åker runt till leverantörerna och uppskattar hur bra dessa möter kraven och hjälper dem som har svårigheter att nå dit. Genom detta handlande bidrar IKEA även till att höja standarden och öka välfärden i utvecklingsländer. (Social and environmental responsibility broschyr 2004)

4.7 Värdebaserad management och kontroll

När IKEA rekryterar nya medarbetare letar de inte enbart efter en person som kan fylla en tom lucka utan de söker en partner för en lång tid framåt. De vill att deras anställda ska vara unika samt att de delar IKEA:s värden och sätt att tänka. Personen som IKEA letar efter ska även vara villig att stolt kommunicera kulturen och vara behjälplig med att

utveckla den samma så att den passar framtidens samhälle. Att arbeta för IKEA innebär ett stort ansvar eftersom ledarna tror på en öppen arbetsplats där medarbetarna kan ta ansvar för deras handlingar och utföra deras uppgifter enligt IKEA-sättet. (www.ikea.se)

IKEA är styrt genom en kombination av olika värden. På ena sidan finns det värden som är influerade utifrån ekonomiska- och lönsamhetsaspekter, på andra sidan finns sociala-, ekologiska- och etiska aspekter. (Edvardsson & Enqvist 2006) Värderingarna styr till viss del medarbetarnas handlingar i vardagen. *En möbelhandlares testamente* fungerar som ett stöd för IKEA:s medarbetare i olika situationer, direkt och indirekt. (Björk, 1998) Företagets sätt att tänka inkluderar "the triple bottom line", intressenternas syn på ledarskap, ansvarighet och etik. (Edvardsson & Enqvist 2006) Det är viktigt att IKEA:s värderingar är implementerade i alla nivåer som bidrar till en färdig produkt. IKEA har skapat direktorier som reglerar hur berörda delar inom produktionen kan förbättra servicekvaliteten inom värdekedjan, samt underleverantörernas ansvar att möta IKEA:s standards. Underleverantörerna måste vara kostnadseffektiva utan att riskera kvaliteten. Vidare så måste de vara medvetna om deras sociala ansvar enligt *IWAY* och ständigt söka efter generella förbättringar. IKEA samarbetar enbart med leverantörer som accepterar reglerna för då accepterar de även de värden som har byggt upp IKEA:s kultur. (Edvardsson & Enqvist 2006)

4.8 IKEA Family

IKEA återintroducerar för tillfället IKEA Family. Kundklubben var först introducerad enbart för de svenska kunderna i mitten av åttiotalet, 1984 vid Kungens Kurva i Stockholm för att vara exakt. IKEA Family spreds sedan till ett fåtal andra länder genom åren; Danmark och Tyskland för att nämna några.

IKEA Family har levt ett undanskymt liv under många år, detta trots att det är en mycket uppskattad tjänst hos kunderna. Juné Hernestig, en av de första medarbetarna som arbetade med IKEA Family, sträcker sig till och med så långt att hon beskriver IKEA Family som "affärens hjärta". IKEA:s ledning avser nu att ändra på IKEA Family låga profil. Från och med hösten 2006 läggs ett nytt fokus på kundklubben med målet att alla lokala IKEA varuhus skall vara integrerade i IKEA Family programmet vid höstens slut år 2007. (Read Me)

Avsikten är att ansluta en femtedel av IKEA:s kunder till kundklubben, och därigenom knyta dem närmare till IKEA. Denna femtedel av kunderna uppvisar mycket mer frekvent besöksstatistik och står ensamma för nästan sjuttio procent av omsättningen. Göran Nilsson, ansvarig för IKEA Family förklarar:

IKEA Family doesn't aim to recruit new customers. It's a marketing tool designed to strengthen our relationship with our best customers and provide us with important information about who they are. (Read Me)

IKEA Family, till skillnad från många andra kundklubbar, tillhandahåller inte någon årlig bonus baserad på det totala inköpsbeloppet under året. Det finns inte heller några planer på att införa ett sådant bonussystem. Avsikten är inte att kunderna skall ansluta sig för att få en monetär återkoppling, även om speciella erbjudanden ibland ges till medlemmarna. (Read Me) Detta ställningstagande har sin bakgrund i IKEA:s affärsidé ”ett brett sortiment, form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt får råd att köpa dem” (www.ikea.com). Istället hoppas IKEA att kunderna blir medlemmar i IKEA Family på grund av en inneboende passion för inredning, en känsla av samhörighet med IKEA och en uppfattning av adderat värde på grund av medlemskapet. (Read Me)

För att uppfylla ovan nämnda känsla av adderat värde erbjuder IKEA istället sina Family-medlemmar ”kunskap och aktiviteter”. Genom att arrangera IKEA Family sammankomster på de lokala varuhusen med olika teman, så som ”köksinredning” eller ”hur man möblerar ett sovrum”, eftersträvar IKEA att öka medlemmarnas intresse för inredning samtidigt som kunden knyts närmare till företaget. Medlemmarna ställs även, som tidigare nämnts, inför olika extraerbjudanden hos de olika varuhusen och får ta del av erbjudanden från externa företag som slutit avtal med IKEA. (Read Me)

Med IKEA Family kommer konceptet av ”butik i butiken”. Ett område i varuhuset dedicerats till IKEA Family, inom detta område (ofta hänvisat till som IKEA Family Shop, eller IKEA Family-hörnan) erbjuds produkter som normalt inte är förknippat med IKEA, så som böcker, brandvarnare och resväskor, till medlemmarna. IKEA Family-hörnan är även ett av de ställen där ickemedlemmar kan ansluta sig till IKEA Family. Vinsterna från försäljningen av produkterna som är tillgängliga i IKEA Family-hörnan går oavkortat till aktiviteter för IKEA Family-medlemmar på de lokala varuhusen. (Read Me)

IKEA har identifierat sex hörnstenar för IKEA Family:

- 1. Känna våra kunder**

Medlemskapet, och då främst medlemskortet, ger IKEA värdefull information om sina kunder.

- 2. Lokala aktiviteter**

Genom att arrangera olika aktiviteter vid de lokala varuhusen kommer en större andel av kunderna besöka varuhusen mer frekvent.

- 3. Service**

Olika former av service, med avsikt att addera värde till medlemmarnas besök på IKEA, är för närvarande under utveckling.

4. Shop and utbud

IKEA Family Shop är Family-medlemmens egen plats med all information samlad på ett ställe, såväl som ett antal extraordinära produkter som inte återfinns i IKEA:s sortiment annars.

5. Externa partners

Genom att samarbeta med ett antal externa partners uppnår IKEA möjligheten att erbjuda medlemmarna unika erbjudanden, vilket återspeglas som en känsla av adderat värde hos medlemmarna.

6. Kommunikation

Magasinet IKEA Family Live, såväl som det frekventa nyttjandet av nyhetsbrev via e-post förser IKEA med starka kommunikationskanaler. Dessutom sänder IKEA Family Live ett meddelande till medlemmarna som kommunicerar bilden av IKEA som en pålitlig och erfaren partner i frågor gällande inredning och möbler. (Read Me)

5. Empiri

I detta avsnitt presenterar vi en sammanställning över de intervjuer som vi har genomfört. Vi har valt att dela in svaren under sju stycken rubriker, för att läsaren lättare ska kunna orientera sig. Vidare består detta kapitel av en teoretisk analys av material från IKEA Family. För att senare kunna tolka det insamlade materialet samt dra relevanta och sannolika slutsatser var denna del av empirin nödvändig.

5.1 Intervjuer

5.1.1 Anledning till medlemskap

Anledningarna som respondenterna gav som orsak till val av medlemskap kan summeras till tre olika drivande faktorer. Den största delen av respondenterna har valt att gå med i IKEA Family på grund av att de vill kunna ta del av vissa erbjudanden eller fördelaktiga rabatter. Den andra gruppen hänvisar till IKEA:s bidrag till Rädde Barnen. Den slutliga gruppen kan inte peka på någon specifik anledningen till medlemskap.

Gruppen som anger förmåner som främsta anledning nämner i första hand faktorer som gratis kaffe, inbjudan till aktiviteter samt rabatter på produkter. IKEA Family Magazine och IKEA-katalogen är även de bidragande till beslut om medlemskap. Respondent 12 sammanfattar mycket tydligt denna grupps inställning till medlemskap genom sitt svar:

”Jag hoppades på att få bra erbjudanden och att bli inbjuden till de olika aktiviteterna som IKEA anordnar för sina medlemmar. Men i första hand var det för att kunna handla vissa varor billigare och så förstås för att jag visste att det kom hem en tidning i brevlådan.” (intervju 12)

Den andra gruppen av respondenter uppger att IKEA:s bidrag till Rädde Barnen är den avgörande anledningen till medlemskap. Även om viss förvirring om storleken på beloppet som skänks kommer fram i intervjuerna visar denna grupp tydligast insikt rörande anledningen för det egna medlemskapet. Under intervjuernas gång tycks dessa respondenter förknippa IKEA med ett mer utpräglat sociala ansvar än de övriga respondenterna. Respondent 1 börjar intervjun med att påpeka att de alltid handlar på IKEA, för att sen genast nämna att en viss andel av inköpen går till Rädde Barnen. Respondenten ser här en möjlighet att kombinera det privata handlandet med en socialt betydelsefull insats. Denna grupp nämner överlag att andra förmåner med IKEA Family är trevliga men att de inte fäster betydelse vid dessa tjänster.

I den tredje gruppen återfinns de respondenter som inte kan uppge en specifik anledning till medlemskapet. Svaren är överlag mycket svävande, ”det är mest blivit så”. Under intervju 2 använde respondenten sig till och med av ordvalet ”lockas med”. Värt att notera är att denna grupp är de som senare i intervjun förhåller sig mest negativt till utformningen av IKEA Family. Samma respondent som ovan uttrycker även åsikten att ”jag skulle både kunna ha och mista det” om sitt medlemskap. Utmärkande är en respondent som uppgav att skälet till medlemskap en gång i tiden var IKEA Family kortet, och då specifikt möjligheten att kunna betala med detta kort. Respondenten kan dock idag inte ange en specifik anledning till varför de valt att fortsätta sitt medlemskap efter det att de ursprungliga förutsättningarna för medlemskap ändrats. (intervju 9)

Utöver ovannämnda respondenter intervjuade vi ett antal ickemedlemmar. Dessa respondenter såg ingen fördel med medlemskapet, orsakerna till denna åsikt gick dock isär. En av respondenterna berättade att respondentens sambo redan var medlem och personen såg därför ingen nytta med ytterligare ett medlemskap inom hushållet (intervju 7). Ett annat skäl som uppkom var att respondenten ej ansåg sig besöka IKEA-varuhuset tillräckligt ofta för att berättiga ett medlemskap (intervju 5). Ett tredje skäl var distansen till närmsta varuhus (intervju 8). I detta fall kan dock tilläggas att en av respondenterna som var ansluten IKEA Family-medlem är bosatt ungefär lika långt från ett IKEA varuhus och ändå valt att bli medlem.

5.1.2 Inställning till företaget IKEA

När det gäller inställningen till IKEA kan respondenterna delas upp i tre grupper; de som är positivt inställda, de som är neutrala i sin hållning och de som har en negativ inställning. De som är positivt inställda anser att det är ett bra koncept med billiga möbler av bra kvalitet. De neutrala nämner både fördelar och nackdelar med IKEA och de som är negativt inställda ondgör sig främst över kvalitén på IKEA:s varor.

Majoriteten av respondenterna beskriver IKEA som billigt. Även respondenterna i intervju 8 som inte är medlemmar i IKEA Family beskriver varorna som billiga även om de börjar tveka lite när följdfrågor ställs. ”Billigt och bra om man vill förnya hemmet [...] jätte jätte billigt kanske det inte är, jo vissa saker är billiga”. Dessa respondenter nämner speciellt batterier som en vara vilken ofta inhandlas på IKEA. Vid frågan om det verkligen är billigare att köpa batterier på IKEA uttrycker paret en känsla av att det är så, mer än de kan redovisa konkreta bevis. Åsikten att det går att hitta likvärdiga produkter på andra ställen, att IKEA inte är så billigt som majoriteten av befolkningen tror uttrycks av en respondent som generellt börjar bli trött på IKEA. (intervju 4)

Respondenterna tycks samtliga återkomma till billigt, enkelt och snabbt. Något som riktar sig till den stora massan. ”Tillgänglighet och att de tänker på kvalitet och pris då. För en stor del av befolkningen” (intervju 9). Barnfamiljer och ungdomar är de målgrupper som oftast omnämns mer konkret i intervjuerna. Respondent 4 menade att personen idag

främst besöker IKEA för barnens skull, när de behöver något till sina lägenheter. Själv tycker respondenten mest att det är omständigt med IKEA:s platta paket. Personen föredrar färdigmonterade möbler. Även närheten uppkommer som en faktor till varför man besöker IKEA. Bor respondenten nära är det lätt att svänga in på IKEA, eftersom det är billigt (intervju 7). Bor personen långt från närmaste varuhus ”passar [den] på” att besöka IKEA när möjlighet uppstår (intervju 8; intervju 13).

Angående kvalitén är respondenterna mycket splittrade. En grupp anser att det är billigt och bra. Ett antal personer i denna grupp menar att det inte går att förvänta sig toppkvalitet till så lågt pris. I förhållande till vad det kostar är varorna av mycket bra kvalitet. En grupp är tvärtom mycket missnöjda med kvaliteten, något som de demonstrerar genom att ge exempel när IKEA:s möbler inte uppvisat den kvalitet som förväntats och gått sönder för tidigt. Det påpekas däremot i en intervju att kvalitén på varorna har blivit bättre de senaste åren (intervju 12).

Det framkommer vid två tillfällen åsikten att respondenterna ibland blir besvikna när de sett ut en vara, i katalogen eller i en annons. När de kommer till varuhuset upplever respondenterna att kvalitén på varan i butik inte matchar den som framställdes i reklamaterialet (intervju 5; intervju 11).

Många av respondenterna tänker främst på möbler när de skall uttrycka vad de tänker på om de hör namnet IKEA. Dock hävdar sedan majoriteten att de inte köper lika mycket möbler på IKEA som tillhör till hemmet. ”[...] det är bra kring, vad ska man säga... Accessorier. [...] För oss har det blivit så i alla fall” (intervju 9). IKEA blir ett lätt sätt att förnya hemmet, utan att det kostar allt för mycket. Många respondenter nämner även inköp av det de kallar småplock; värmeljus och liknande. IKEA-vistelsen tycks förknippas starkast med detta småplock och mat i restaurang eller cafeteria.

IKEA framstår i intervjuerna som ett företag som tänkt till. Många respondenter nämner spontant de smarta lösningarna som de anser att IKEA har. ”Det har man många gånger noterat när man varit på IKEA, att ’det där är listigt alltså’” (intervju 3).

”Jag är rätt trött på IKEA” blev svaret från respondent 2 när personen fick frågan vad som dök upp i huvudet vid nämnande av IKEA. Personen var villig att erkänna IKEA:s skicklighet när det gäller att skapa koncept, men ansåg att det kunde få som resultat att många personers hem fick ett mycket likriktat utseende. Denna respondent nämnde även det ökande inredningsintresset bland ungdomar, och menade att IKEA har varit mycket duktiga på att utnyttja detta intresse.

5.1.3 Upplevda förmedlade värden

På en direkt fråga vad respondenterna trodde IKEA vill förmedla för värden till kunderna var enkelt och billigt de ord som oftast nämndes spontant. Vissa respondenter kunde inte

alls peka på de värden som IKEA försökt förmedla när frågan ställdes, ”det finns det säkert, men jag har inte snappat upp dom” (intervju 10). Under intervjuerna framkom dock tydligt att respondenterna förknippade IKEA med ytterligare en mängd andra värdeord än ovan nämnda.

Utöver enkelt och billigt, de genomgående termerna både vid fråga om värdeord och om synen på IKEA, såg flera av respondenterna IKEA som ett ärligt företag. ”Det är inget skojföretag utan man vet vad man får för pengarna” (intervju 8). Detta framkommer även i kvalitetsdiskussionen ovan, där några respondenter menar köparna får vara realistiska när det kommer till förhållande kvalitet och pris. Dock grusas denna åsikt om IKEA som ett ärligt företag lite av respondenters besvikelse över kvalitetsskillnader på varor i annons kontra varor i butik.

IKEA tycks förmedla en familjär känsla till flertalet av respondenterna. Vid en intervju utbrast respondenten att IKEA försöker förmedla ”någon slags gemenskap, det hörs ju på namnet bara” [respondenten hade IKEA Family i tankarna] (intervju 9). Under den första intervjun vi genomförde hävdade respondenten att regniga lördagar var den bild personen fick i huvudet när IKEA kom på tal. Detta då familjen brukade ”tjuvleka” på IKEA när det regnade ute, dottern hade andra barn att leka med och föräldrarna kunde handla ifred. Dessutom påpekade respondenten att IKEA hade ”riktig mat, som dottern äter. Inte sånt där hamburgertjafs”. Mat som var anpassad efter barnfamiljer, de visste att dottern åt köttbullar med glädje. Barnens IKEA, leksaksavdelningen på IKEA, förknippade respondenten i intervju 11, med familj. Personen ansåg därför att IKEA stod för familjer. Även möjligheten att köpa billig korv utanför kassorna sågs som en service till familjer med hungriga barn (intervju 5).

Flertalet respondenter påpekar under intervjuerna att de anser att det är hög klass på servicen på IKEA. Även om en respondent (intervju 11) klagar på en känsla av utmattning efter att ha lämnat ett av IKEA:s varuhus, personen anser att det borde finnas fler genvägar inom varuhuset, så var ändå inställningen till personalen mycket positiv. Två olika respondenter påpekar lättheten med vilken de kunnat reklamera eller byta varor (intervju 11; intervju 12). Generellt anses personalen ha ett mycket gott och serviceinriktat beteende.

5.1.4 Inställning till produkterna från IKEA Family

IKEA Family-hörnan

Vid tillfrågning om IKEA Family-hörnan var majoriteten av respondenterna osäkra på vad det var för något och ett flertal av respondenterna behövde hjälp samt ledtrådar för att minnas om de besökt Family-hörnan någon gång. Efter hjälp att placera Family-hörnan besvarades frågan mest med en blasé inställning till hela konceptet. Den respondent som uppvisade tydligast kännedom om Family-hörnan var märkbart skeptisk till varorna ”jag vet inte egentligen om jag ser några speciella grejer där” (intervju 4).

De flesta respondenter hade neutral eller svagt negativ inställning, ”den tilltalar mig inte så mycket och personligen skulle jag lika gärna kunna vara utan den” (intervju 12). Enbart två tillfrågade upptryckte en tydlig positiv uppfattning om produkterna (intervju 10; intervju 11). Det var inte heller en enda av respondenterna som nämnde eller kände till att intäkterna från Family-hörnan som en källa till information om IKEA Family i stort. Den generella inställningen till Family-hörnan var att det är något som respondenterna är svagt medvetna att det existerar, men det är inget de finner intresse i att besöka.

IKEA Family Live

”Jag tycker att magasinet är trevligt och jag brukar alltid försöka att läsa den, även om det ofta blir att jag mest bläddrar igenom den” (intervju 1). Denna åsikt delas av samtliga respondenter. Magasinet ses som ett trevligt inslag i IKEA Family men bara ett fåtal respondenter nämner det som en påverkande faktor till medlemskap. Någon enstaka respondent nämner att IKEA Family Live används som diskussionsunderlag samt att magasinet kan leda till besök på något av varuhusen, dock endast som sällskap till dottern (intervju 4).

Respondenten som personligen inte var medlem men hade ett medlemskap i hushållet har en övergripande negativ inställning till IKEA Family Live, ”jag ser det mest som ett reklamblad” (intervju 7). Även i andra intervjuer framkom det direkt eller indirekt en syn på IKEA Family Live som ett reklamblad. En respondent kommer till insikt att magasinet är i grund och botten reklam under intervjun. Detta uttrycks i ett sidospår under intervjun, ”ja jag brukar ha den kvar och titta i ibland. Lustigt också läser vi reklam” (intervju 2). En annan av respondenterna uttrycker denna åsikt i undertexterna av det respondenten säger, då personen personligen menar att de inte skulle åka till IKEA för något de sett i magasinet (intervju 4).

Under en intervju jämför respondenten magasinet med IKEA katalogen.” Det är inte så att jag lusläser tidningen men om det är något speciellt som väcker mitt intresse så läser jag. Jag tycker att katalogen som jag får hem är bättre, den är detaljrik och jag tror att den är nästan som en bibel i många hem” (intervju 12). Under en annan intervju har respondenten svårt att skilja mellan katalogen och magasinet. Respondenten inser först efter några minuters diskussion att vi talar om två olika saker (intervju 2).

Aktiviteter

Ingen av de tillfrågade har deltagit i någon av de aktiviteter som IKEA Family anordnar. De medlemmar som inte innehar ett e-post konto får ingen information om träffarna och har då ingen chans att delta även om intresse skulle ha funnits. Vidare så nämner en del respondenter att avståndet till närmaste varuhus är för långt för att de ska känna att aktiviteterna är värda att besöka.

En av respondenterna uttrycker detta som att eftersom personen inte bor på en ort där IKEA finns, har respondenten inte haft någon glädje av aktiviteterna. Samtidigt påpekas att detta kan komma att ändras när IKEA öppnar ett nytt varuhus närmare medlemmens bostadsort. (intervju 13)

Flertalet av respondenterna nämner i första hand förtur till rean som den aktivitet som de spontant kan dra sig till minne att de uppmärksammat. Övriga aktiviteter så som temakvällar upplevs som mer abstrakta och nämns först efter ytterligare given information. Samtliga respondenterna uppvisar väldigt liten kunskap om hur dessa aktiviteter finansieras, de ser inget samband mellan IKEA Family-hörnan och arrangerade aktiviteter.

Under intervju 9 uttryckte respondenten åsikten ”ofta har man väl kanske inte tid att gå på sånt där ändå”. Denna åsikt, även om den uttrycks på andra sätt, förekommer frekvent i respondenternas svar. Respondenterna ställs sig generellt positivt till att sådana aktiviteter anordnas även om de inte ser den egna nyttan. Därmed omnämns inte heller IKEA Family-aktiviteter som en drivande anledning till medlemskap.

5.1.5 Förhållandet mellan IKEA Family och IKEA

Över lag har majoriteten av respondenterna svårt att skilja på IKEA Family och IKEA. Vid frågan om vad respondenterna förknippar med IKEA Family svarar de genast med adjektiv som traditionellt förknippas med företaget IKEA som en helhet. Exempel på detta är bland annat ”bra billiga möbler”, ”enkelhet” och ”lagom pris”. Dessutom påverkas bilden av IKEA Family av en tidvis återkommande åsikt att kvaliteten på IKEA:s varor inte är av högsta klass. Denna åsikt delas, som ovan nämnts, dock inte av alla respondenter.

En respondent har mycket svårt att nämna något som kännetecknar IKEA Family men får lite associationer när frågan vidgas till att gälla hela IKEA (intervju 9). IKEA Family ses som en del av IKEA ”det ena är en följd av det andra”, men ingen djupare tanke har lagts av berörd respondent på att analysera förhållandet.

De respondenter som angivit bidraget till Rädda Barnen som skäl för medlemskap var i regel benägna att ange just detta bidrag som den association som väcks. Utöver detta nämns gratis kaffe och erbjudanden vid lite eftertanke, då fråga om vilken nytta respondenten ser i IKEA Family ställs.

En av de tillfrågade hävdade att hon inte ansåg sig få några speciella fördelar i jämförelse med kunder som inte är medlemmar. Respondenten utvecklade denna åsikt genom att reflektera över med vilken lätthet en ickemedlem kan ansluta sig till IKEA Family:

”[D]et är också så att är det något som det är rabatt på och man inte har kortet redan innan så är det så lätt att skaffa det kortet att du får ändå rabatten i kassan. Så det är inte så att jag känner mig som en meriterad kund egentligen.” (intervju 10)

5.1.6 Bonus och monetära faktorer

Frågan om avsaknad av monetär bonus hos IKEA Family delar respondenterna i två läger. Dels anser en majoritet av respondenterna att en monetär bonus spelar underordnad roll och att avsaknaden av bonus varken gör till eller från. Dels önskar ett fåtal respondenter att ett monetärt bonussystem skulle införas, åsikten är att det skulle bidra positivt till medlemmarnas upplevda värde av IKEA Family.

Av majoriteten som svarat att avsaknaden av bonus saknar betydelse är det dessutom flera som påpekar att de inte påverkas av bonus i sitt generella köpbeteende. De väljer hellre en butik där de är nöjda med servicen än jagar bonus. En respondent sträcker sig så långt att de ”tror inte på det där med bonus” (intervju 9). Dessutom sker flera uttalanden om att IKEA ändå har billiga priser, så en bonus spelar inte så stor roll.

Vid intervju 13 påpekas att IKEA inte är ett företag där bonus skulle lämpa sig, valmöjligheterna vid möbelköp är inte så stora att företagen behöver använda bonus som ett medel att locka kunder. En annan respondent, respondent 10, uttrycker en liknande åsikt, personen anser inte att ”IKEA känns som ett företag som skulle ha en procentuell rabatt eller samla poäng”.

De respondenter som är för en monetär bonus ser främst den konkreta nyttan i bonusen, ”man skulle i alla fall få ut något” (intervju 4) för de stora summor som ofta investeras i möbler från IKEA. Ingen reflektion genomförs av dessa respondenter över att IKEA faktiskt presenterar erbjudanden av modellen ”köp för x tusen kronor få femhundra/tusen kronor att handla annat för” med jämna mellanrum. En respondent ställer sig inte negativ till avsaknaden av monetär bonus, dock anser personen att medlemskapet vore mer lönsamt om bonus infördes (intervju 10).

Respondent 9 påpekar att IKEA faktiskt hade bonussystem en gång i tiden. Förändringen till avsaknad av bonus ser de dock inte som något negativt. Respondenterna har inte reflekterat över förändringen överhuvudtaget.

5.1.7 Socialt ansvar

Det är få av respondenterna som har extensiv kunskap om IKEA:s arbete för socialt ansvar. Den av respondenterna som uppvisar mest kunskap om IKEA:s sociala arbete vill gärna tro att ”de försöker nog på något sätt jobba lite moraliskt”. Personen nämner även IKEA:s policy att inte betala ut mutor i östeuropeiska länder som exempel på socialt arbete, även att ”man kollar underleverantörer” nämns. Respondenten utvecklar dock inte sitt svar och det är svårt att avgöra om personen menar underleverantörernas arbetsförhållande eller om uttalandet avser något annat. Att det är ett bra förhållningssätt medges i intervjun, men ”vi går inte och köper ett dussin muggar här för att stödja konceptet” är den avslutande kommentaren. (intervju 2)

Av andra respondenter beskrivs IKEA som ärligt och förtroendeingivande, vid förfrågan om en utveckling har respondenterna svårt att precisera vad denna åsikt bottnar i. Det är mer en känsla som respondenterna har. En av de respondenter som inte var medlemmar i IKEA Family påpekar att socialt ansvarstagande från IKEA:s sida är inget som personen funderat över eftersom ”det förutsätter man väl när det är ett såpass stort företag, att de sköter den biten” (intervju 8).

Respondent 10 menar att media oftare rapporterar om missförhållanden i produktionen och inte är lika benägna att rapportera när ett företag gör något bra. På frågan om personen tror att detta kan påverka företaget, i detta fall IKEA, pekar respondenten på den egna förmågan att stänga ute sådan information, dock kan det säkert påverka andras bild av IKEA. Under den första intervjun som genomfördes påpekades att IKEA säkert försöker ta ett socialt ansvar, respondenten framstår dock som delvis tveksam till detta eftersom IKEA fortfarande placerar tillverkning i ”länder som inte är jättebra”. Att IKEA utarbetat en plan för verksamhet i länder med till exempel barnarbete, med högt ställda krav på tillverkarna och åtgärder för att minska just olämpliga arbetsförhållanden, det uppvisar respondenten ingen kännedom om. (intervju 10)

Den främsta koppling som flertalet respondenter gör mellan IKEA/IKEA Family och socialt arbete är det tidigare nämnda bidraget till Rädda Barnens verksamhet i samband med registrering av IKEA Family-kortet. En respondent anser till och med att detta bidrag till välgörenhet uppväger avsaknaden av monetär bonus, ”varje gång som jag drar kortet går det pengar till välgörenhet, det är min bonus” (intervju 12).

Det bör tilläggas att ett litet antal respondenter inte uppvisar någon kännedom om IKEA:s sociala arbete överhuvudtaget. När respondent 13 informeras om IKEA:s bidrag till Rädda Barnen utbrister personen spontant ”varför går de inte ut och berättar om det?”. Hos de som känner till någon del av det sociala arbetet är kunskapen mycket begränsad utöver den lilla del av IKEA:s arbete som de nämner.

5.2 Ikea Family - textanalys

Nedan följer exempel på aktiviteter och ställningstaganden från IKEA genom IKEA Family som kan appliceras på de sex hörnstenarna som redovisades i företagspresentationen.

5.2.1 Känna våra kunder

Nya medlemmar i IKEA Family erbjuds möjligheten att fylla i sin profil på medlemssidorna på IKEA:s webbplats. Förutom kontaktuppgifter ingår även information om antalet barn i hushållet, boendeform och intresseområden inom inredning. Detta möjliggör en personlig kontakt mellan IKEA och medlemmen i form av profilerade erbjudanden och inbjudningar till aktiviteter som intresserar den enskilda medlemmen. IKEA är tydliga i sin kommunikation på webbplatsens Family-sidor om att de är intresserade av att ta del av medlemmens unika profil för att på så sätt kunna nischa sina erbjudanden utifrån vad de tror passar den enskilda individen intressen. (www.ikea.se)

För att knyta rätt kundgrupp till IKEA Family är medlemskapet gratis och ej baserat på kundens inköpsbelopp under året. Förmånerna, så som IKEA Family Live, baseras istället på hur ofta medlemmen registrerar sitt kort i kassan. Detta anknyter till visionen att den femtedelen som besöker IKEA oftast skall vara medlemmar. Genom en frekvent registrering av medlemskort, och därmed registrering av gjorda inköp, får IKEA en extensiv kunddatabas som underlättar processen med att anpassa IKEA:s varuutbud efter kundernas behov. (Read Me)

För att säkerställa att varuutbudet motsvarar kundernas behov har IKEA introducerat en kundpanel där IKEA Family-medlemmar deltar i framställningsprocessen. För tillfället är cirka tiotusen medlemmar från Sverige och Tyskland knutna till denna panel, målet är dock åttiotusen deltagare från hela världen inom ett fåtal år. Kundpanelen ger IKEA Family medlemmarna möjlighet att utvärdera, kommentera och förbättra produkter som är på designstadiet. (Read Me)

Som ett ytterligare led i arbetet med att knyta rätt kunder till IKEA Family distribueras ingen monetär bonus vid slutet av året. IKEA vill knyta ann till, och knyta närmare, de kunder som är genuint intresserade av inredning och därför är mer troliga att respondera till IKEA:s koncept för inredning. (www.ikea.se; Read me)

5.2.2 Lokala aktiviteter

Lokala aktiviteter på varuhusen ger en möjlighet att knyta medlemmarna närmare till dennes varuhus, med en starkare lojalitet som följd. Medlemmar i IKEA Family inbjuds att delta på olika temakvällar med aktiviteter och föreläsningar som anknyter till ett visst

tema rörande inredning. Genomförda aktiviteter på lokala varuhus har bland annat hanterat ämnen så som ”köksinredning” och ”hur man möblerar ett sovrum”. Vid vissa tillfällen har även föreläsningar som rör medlemmarnas personliga sfär, till exempel ”säkerhet i hemmet” eller ”säker miljö för barn”, genomförts. (www.ikea.se; Read me)

Även om ingen monetär bonus delas ut uppvisar IKEA Family vissa gemensamma drag med andra kundklubbar, då främst inom kläd- och möbelbranschen. De erbjuder till exempel till förtur på rean och ger medlemmarna rabattcheckar att utnyttja under en viss tidsperiod. Dessa erbjudanden sänds ut via nyhetsbrev med tydlig avsändare från det lokala varuhuset. (nyhetsbrev, IKEA Family Örebro, 2006-12-12)

Under Family-avdelningen på IKEA:s webbplats finns en söktjänst där medlemmen får information om kommande aktiviteter på valfritt varuhus. Dessa aktiviteter är inte de samma mellan två varuhus utan ett resultat av lokala initiativ. (www.ikea.se; Read me)

5.2.3 Service

IKEA erbjuder medlemmar i IKEA Family en förlängd garanti på vitvaror som köps via IKEA. Ickemedlemmen har en garanti på 1 år på sina vitvaror. För medlemmarna i IKEA Family förlänger IKEA garantin på vitvaror till 5 år, detta är två år längre än den lagstadgade reklamationsrätten. En generös garantipolicy för medlemmarna utvecklar IKEA sedan med en unik tjänst där kunder som köper ett kök får möjlighet att ansluta sig till utgåendeservice. Kort innebär denna service att IKEA meddelar medlemmen innan köksluckorna som kunden valt utgår från sortimentet. Detta innebär att kunden får en chans att komplettera sitt kök om så skulle krävas. Denna service kan få stor kapitalbesparande effekt för medlemmen då denne inte behöver köpa ett helt nytt kök om endast en lucka fallerat. (www.ikea.se; Sveriges rikets lag)

IKEA Family Live adderar såväl inredningsråd, recept och intressanta webbadresser till presentationen av IKEA:s produkter i artiklarna. Dessutom involverar ”hemma hos”-reportagen ofta rikligt med bilder från de besökta hemmen. På dessa bilder visas inte bara IKEA:s produkter, även om dessa får en dominant roll. Detta visar medlemmen hur IKEA:s produkter kan kombineras med redan existerande möbler i det egna hemmet. (IKEA Family Live Höst 2006)

Family-avdelningen på IKEA:s webbplats samlar en mängd praktiska tjänster, lättillgängliga även för de medlemmar som har ett större avstånd till närmsta varuhus och därför inte kan ta del av medlemskapets fördelar lika frekvent. Bland annat erbjuds en mängd råd och tips om säkerhet i hemmet på webbplatsen. Dessutom tillhandahåller IKEA Family såväl praktiska redskap som konkreta råd för att underlätta den redan ofta mycket stressiga situationen att flytta från en bostad till en annan. (www.ikea.se) I IKEA Family Live finner medlemmen dessutom ofta råd från personer som redan genomgått en

markant förändring i sina liv. Genom att ta del av dessa berättelser får läsaren både stöd av att fler har befunnit sig i samma situation såväl som en möjlighet att undvika de vanligaste misstagen som begås i berörda situation. (IKEA Family Live Höst 2006)

IKEA:s webbplats erbjuder även kreativa lösningar på diverse inredningsproblem, såväl som fler ”hemma hos”-reportage. Stora mängder av de artiklar som tidigare publicerats i IKEA Family live återfinns under IKEA Familys avdelning på webbplatsen.

För att uppfylla ett behov som ofta uppstår efter ett besök på IKEA finns en tjänst i form av en elektronisk anslagstavla tillgänglig på webbplatsen. Genom att logga in kan medlemmarna sedan placera en köpes- eller säljes-annons. Detta gör det möjligt för medlemmarna att sälja sina gamla möbler gratis, som alternativ till bland andra Blocket eller Tradera. Dessutom får medlemmen möjlighet att eftersöka en gammal IKEA möbel som kanske tagits ur sortimentet. Då alla de som nyttjar anslagstavlan är medlemmar i IKEA Family ökar möjligheten att lokalisera den önskade möbeln markant. (www.ikea.se; Read me)

För de som är intresserade av inredning men som känner sig osäkra på hur de bör inreda sitt boende erbjuder IKEA Family även tjänsten ”heminredare”. Till IKEA Family-medlemmarna erbjuds möjligheten att boka ett möte med en av varuhusets inredare. Vid detta möte utgår inredaren från kundens behov och ger förslag på färgsättning, förvaringslösningar och möblering. IKEA tillhandahåller även denna tjänst för ickemedlemmar, dessa betalar då en avgift per timma. (www.ikea.se)

5.2.4 Shop och utbud

Inom en snar tidsperiod skall alla IKEA-varuhus ha en IKEA Family-hörna upprättad någonstans i varuhuset. Shopen verkar som en liten ”butik i butiken” och skall innehålla all information om IKEA Family som kunderna och framförallt medlemmarna kan behöva. Utöver att uppfylla informationssyftet kommer shopen även föra ett litet sortiment med artiklar som normalt inte förknippas med IKEA till försäljning. Intäkterna från dessa artiklar, så som brandlarm, böcker och hjälmar, är avsedda att finansiera de olika Family-aktiviteterna vid respektive varuhus. Med erfarenhet från de svenska varuhusen vet IKEA idag att dessa produkter, som förutom böckerna är speciellt framtagna för IKEA Family, är mycket uppskattade hos medlemmarna. (www.ikea.se; Read me)

5.2.5 Externa partners

IKEA har slutit ett antal avtal med externa samarbetspartners till förmån för medlemmarna i IKEA Family. De berörda partnererna är mycket noggrant utvalda, och avtalen avsedda att förbättra medlemmarnas levnadsstandard. Dessa erbjudanden

redovisas under rubriken ”prutat och klart” på Family-sidorna, en rubrik som syftar på att IKEA redan tagit hand om förhandlingarna åt medlemmarna med all den tyngd som företagets storlek innebär. De erbjudanden som återfinns på sidan rör så skilda områden som rabatter på el-priser, hemförsäkringar, hotellvistelser, resor och rabatt på familjens bostadslån. (www.ikea.se)

Utöver ovanstående avtal har IKEA även beslutat att för varje gång Family-kortet registreras skänker IKEA 25 öre till Rädda Barnens verksamhet. Bidraget går oavkortat till Rädda Barnens projekt Familjerådgivning, vilket har som syfte att hjälpa barn med skilda föräldrar. Genom detta projekt vill Rädda Barnen hjälpa de barn som på grund av sina föräldrars skilsmässa psykiskt mår mycket dåligt. Via webbplatsen skiljas.rb.se erbjuds barnen kostnadsfri konsultation med Rädda Barnens psykologer, i Stockholm finns även möjlighet att delta i samtalsgrupper. IKEA visar tydligt upp sitt engagemang i denna fråga på webbplatsen och redovisar även skilsmässostatistik för länet där respektive varuhus är beläget för att ytterligare understryka vikten av detta projekt. (www.ikea.se; Read me)

5.2.6 Kommunikation

IKEA understryker vikten av en tvåvägskommunikation med kunderna genom såväl styrdokument (se företagsbeskrivning kapitel 4) som aktiviteter som genomförs. Kundpanelen är ett exempel på detta. Främsta källan till kommunikation med medlemmarna i IKEA Family är dock webbplatsen, nyhetsbrev och IKEA Family Live, även katalogen som distribueras en gång per år till alla medlemmar i IKEA Family fyller detta syfte.

Katalogen distribueras som ovan nämns en gång per år, medlemmar i IKEA Family får den levererad några dagar före övriga hushåll. Katalogen är tryckt på ett miljövänligt papper och är full av bilder på olika hem för att bistå kunderna med inredningsidéer. Med över 350 sidor ger katalogen ett tjockt och kraftfullt intryck, som för tankarna till inredningsmagasin. (Ikeakatalogen)

IKEA Family Live utsänds fyra gånger per år till alla medlemmar i IKEA Family som registrerat sitt medlemskort i kassan på varuhuset (www.ikea.se). Med sina tjockare pärmar och sitt glansiga papper påminner medlemstidningen om ett inredningsmagasin, vilket även är den uttalade avsikten. Magasinet innehåller nyheter, råd och reportage från andra kunders hem. Hem som kunderna antingen möblerat själva eller där de tagit hjälp av IKEA:s designteam med ett vanligt inredningsproblem. (www.ikea.se; Read me)

I IKEA Family Live Höst 2006 nämner den svenska chefredaktören Lotta Brandt redan i sin ledare IKEA:s miljöarbete:

För mig är det viktigt att företaget jag jobbar för också tar ansvar. I kommande nummer ska vi berätta om några av de projekt IKEA är

inblandade i. Nu har vi besökt Så ett frö på Borneo. Så välkommen till vacker, men något ovanlig inledning på tidningen.

Påföljande reportage beskriver såväl bakgrunden till IKEA:s inblandning i projektet som projektets syfte och genomförande. (IKEA Family Live Höst 2006)

Tonen i språket som används i IKEA Family Live framstår som rak på sak, enkel och lättbegriplig. Tilltalet i allt material från IKEA Family, såväl nyhetsbrev, webbplats som magasinet är familjärt och personligt, med ett levande och beskrivande språk utan svåra ord som kan missuppfattas. (IKEA Family Live; nyhetsbrev IKEA Örebro 2006-12-12; www.ikea.se; Read me)

IKEA Family Live är utformat som ett inredningsmagasin, med mycket lite information om kundklubben i stort. Avsikten är inte att kunden skall se Live om ett reklamlblad eller som en medlemstidning utan snarare som ett hjälpmedel i processen med att forma och inreda det egna hemmet. (Read Me; IKEA Family Live)

6. Tolkning

Vi använder oss i detta kapitel av vår teoretiska ram för att tolka empirin vi samlat in och presenterat i föregående kapitel. IKEA Family fokuserar starkt på kommunikationen med sina medlemmar, bland annat genom medlemstidningen IKEA Family Live. Värderingar som kommuniceras genom IKEA Family och den starka företagskulturen som lever inom IKEA är känsla för familjen, förmånliga produkter, snabbhet och enkelhet, ärlighet samt socialt ansvar. Företagskulturen är en stor del till IKEA:s framgång och ligger till grund i samtliga aktiviteter och handlingar som organisationen utför.

6.1 Tjänstefokus

IKEA är ett företag som producerar och säljer fysiska produkter och samtidigt har lyckats att kombinera en otrolig tjänstefokusering till dessa produkter. Detta kan ses bara under ett besök på ett av IKEA:s varuhus där produkterna är uppställda i "show rooms" för att kunderna skall få idéer kring hur produkterna kan användas. Att besöka ett varuhus är för de flesta heller ingen vanlig visit på en möbelaffär; de flesta av IKEA:s kunder åker till varuhuset för att spendera hela dagen där tillsammans med sin familj genom att titta på möblerna, leka i bollhavet, äta i restaurangen, fika på caféet – helt enkelt en familjedag.

IKEA:s fokus ligger inte enbart i de materiella produkterna utan organisationen har tagit till sig en tjänstecentrerad syn på management och marknadsföring. IKEA Family är ett kommunikationsmedel och samtidigt en tilläggstjänst som organisationen erbjuder sina intressenter utan någon extra kostnad. Genom att bli medlem får kunden immateriella tjänster knutna till de materiella produkterna, som till exempel medlemstidningen och gratis aktiviteter runt design och möbler. Dessutom erbjuds även ibland rabatter och erbjudanden till endast Family medlemmar.

Det immateriella är en stor del av varför intressenterna besöker IKEA och inte de andra möbelaffärerna. Visserligen ligger även fokus på de billiga produkterna, men även flera av kunderna som till exempel upplevt sämre kvalitet eller känner att varuhuset har för många besökare på en gång återbesöker IKEA. Detta har med IKEA:s immateriella tjänstefokus att göra, vilket är en stor grund till att konceptet har blivit så lyckat. Att då även erbjuda kunderna en gratis kundklubb med flera tillhörande tjänster kan med rätt slags hantering av organisationen lyfta företaget ännu högre.

Det som dock kan nämnas när det talas om erbjudanden är att de rabatter som erbjuds av företaget ofta inte är knutna till medlemskapet utan erbjuds till alla IKEA-kunder. Detta kan medföra att kunderna inte ser medlemskap som något nödvändigt. Det är en mindre del av alla kunder som känner till samtliga tjänster som är knutna till medlemskapet. Att

upprätthålla kundklubbar kostar organisationer en hel del, vilket betyder att IKEA slänger bort stora summor pengar om aktiviteterna aldrig når fram till kunderna.

6.2 Medskapande av värde

På IKEA betraktas kunden och de övriga intressenterna som medskapare av värde till de olika produkterna. Kunden själv skapar värde genom att gå omkring på varuhusen och få idéer genom de olika uppläggen av möblerna och accessoarerna.

Även genom IKEA Family skapar kunden värde till de olika produkterna. Genom att bland annat vara med på de olika aktiviteterna som klubben erbjuder skapar kunden tillsammans med organisationen värde som kunden får uppleva genom sitt medlemskap. Kunden är medskapare i själva tjänstemötet, och upplevelsen kommer från kunden själv. Om kunden upplever värde genom IKEA Family, kan kunden till stor grad själv påverka detta genom en medverkan i tjänstemötet.

En kunds belåtenhet med en kundklubb består till stor del i kundens upplevelser genom kontakten med kundklubben. Det är i denna kontakt som värdet skapas, lyckas företaget visa kunden på det värde som medskapas är kunden benägen att vara organisationen trogen. Det är även viktigt att det finns ett unikt medvärde i denna kontakt, att kunden känner sig unik genom sitt medlemskap. Ett antal av respondenterna uppvisar ett missnöje med IKEA Family, att de inte känner sig nog unika och utvalda. Dessutom är inte det specifika med IKEA Family, så som Family-hörnan och den funktion den fyller klarlagd för medlemmarna. Det värde som medskapas i interaktionen blir därför lägre än om IKEA tydligare hade kommunicerat alla delar av medlemskapet.

IKEA Family-hörnan, vilket är en god idé för ett företag med stark emotionell produktmiljö, framstår som något luddigt och nästan meningslöst i medlemmarnas ögon. Om medlemmarna istället hade närvarat på de aktiviteter som genomförs, hade antagligen nyttan av Family-hörnan blivit mer konkret och det upplevda värdet högre.

IKEA Family skall erbjuda en god relation med IKEA samt olika immateriella tjänster och aktiviteter som kan gynna kunden i samband med köp av IKEA:s produkter. Dessa immateriella tjänster är det egentligen kunden som producerar; kunden skapar upplevelsen kring denna tjänst och genom detta även sin känsla för IKEA Family. Att kunderna kan, till viss del, verka aningens liktydiga samt omedvetna om diverse tjänster och aktiviteter i kundklubben kan vara alarmerade. Organisationen kan ej enbart fokusera på sin goda service och de bra tjänster organisationen erbjuder, om kommunikationen med omgivningen inte fungerar.

6.3 Kommunikation

Förutom att vara ett kommunikationsmedel och en tilläggstjänst i kundernas ögon, kan IKEA Family ses som en del av en verktygslåda för företaget. Detta innebär att kundklubben utökar IKEA:s möjligheter att föra en interaktion med kunderna och ger medlen för organisationen att skapa en dialog med medlemmarna där delade meningar och värderingar kan skapas.

Kommunikation med kundklubbsmedlemmar är av stor vikt när det kommer till interaktionen med kunderna. Av denna orsak läggs diverse kommunikationsmedel upp av organisationen som till exempel medlemstidningar, e-post eller speciella medlemscenter på varuhuset. Dessa skall bidra till att bygga och hålla kontakten med medlemmarna. IKEA har gjort precis detta genom bland annat medlemstidningen IKEA Family Live, kontinuerlig e-post till medlemmarna där det informeras om diverse erbjudanden och aktiviteter samt IKEA Family corner på varuhuset. Dessutom har IKEA Family en avdelning på webbplatsen där medlemmarna kan få information, idéer och tips.

Kommunikation är en viktig del av värdebaserad management. Detta tillsammans med värden, etik och socialt ansvar bildar det så kallade utökade triple-bottom line managementsystem som bland annat Enqvist, Johnson och Skälén (2006) skriver om. Kommunikationen kan även betyda interaktion med organisationens medarbetare, vilka anses skall leva företagets värderingar samt normer och på så sett förmedla dessa till kunderna. Genom medarbetarnas handlingar och aktiviteter kan kunderna genom socialt umgänge internalisera dessa handlingar och bli en del av den objektiva verklighet som råder i organisationen. Detta betyder att genom interaktion kan IKEA:s kunder bli en del av företagskulturen och ta del av de värderingar som lever i företaget. Medarbetarnas vänlighet och servicekänsla är ett mycket gott exempel på organisationens förmåga att få medarbetarna att "leva budskapet". Detta är något som upprepade gånger påvisas av respondenterna genom deras påpekanden om att personalen är mycket serviceinriktad.

IKEA Familys medlemstidning Live är ett bra exempel på kommunikationen IKEA Family för med sina medlemmar. Dock kan det ifrågasättas om denna tidning är ett gott exempel på den tvåvägskommunikation som IKEA understryker är viktig för organisationen. Denna tvekan kan även appliceras på flera av de andra kommunikationssätten IKEA använder sig av som till exempel e-post och webbplats; saknar kunden tillgång till internet försvinner stora delar av de kommunikationsvägar som IKEA använder. Nyttjar sig medlemmen av IKEA:s webbplats är denne dock även här involverad i ett medskapande av värde eftersom tjänsterna är mycket interaktiva. När det kommer till IKEA Family Live är organisationens avsikt att kunden inte skall se tidningen som ett reklamblad, utan snarare som en inredningstidning. Angående detta har IKEA en bit kvar på vägen då de flesta av respondenterna betraktar tidningen som just detta; ett reklamblad som de bläddrar igenom. Dock säger flera av kunderna att de kan få lite tips till hemmet ur tidningen.

IKEA har dock lyckats med att leverera sitt koncept till sina kunder och intressenter; intressenterna är medvetna om IKEA och att det är ett speciellt koncept. Kunderna blir en del av kulturen när de kliver in på ett varuhus, vilket betyder att IKEA har lyckats med att internalisera en stor del av sina aktiviteter hos sina kunder. Dock finns vissa aspekter som IKEA inte lyckats med, bland vilka finns konkreta exempel som dålig spriden information om aktiviteter och utformningen av IKEA Family-hörnan, men även sämre förmedling av djupare värderingar som till exempel socialt ansvar.

6.4 "The IKEA Way" – en speciell företagskultur

Den värdebaserade ledningsstilen som IKEA inkommererat handlar om att delade värderingar och meningar bygger upp företagskulturen som sedan i sin tur driver tjänstestrategin. IKEA och därmed IKEA Family har sin grund i ett antal värderingar som skall delas av samtliga medarbetare, vilket IKEA driver starkt genom allt från en noggrann rekrytering av passande medarbetare till planering av diverse tjänster och god service.

Den goda servicen är något de flesta kunder är ense om när det gäller IKEA. Detta har sin grund i den starka företagskulturen som råder inom organisationen; medarbetarna lever företagets värderingar samt normer, och därigenom förmedlas dessa till kunderna. IKEA ser även till att endast rekrytera de bästa och mest lämpade medarbetarna, vilket kan vara en stor del av varför IKEA:s företagskultur är så stark som den är idag. Om IKEA anställer individer med liknande individuella normer och värderingar som passar in i företagets värderingar, är hela organisationen på samma linje. Företagskulturen kan frodas stark då de flesta redan delar samma normer, för organisationer är precis detta; en samling av individer.

Den ekonomiska aspekten är inte bortglömd i det värdebaserade perspektivet och inte heller på IKEA. Organisationen har ett enormt kostnadsfokus där varje öre räknas och där dyrbara hotellnätter eller förstaklass flygbiljetter inte delas ut till ledningen. IKEA:s medarbetare och ledning lever verkligen som de säger, det vill säga "walks the talk", vilket även påverkar omgivningens syn på företaget. Kostnadsfokus ligger även på designen och produktionen av produkterna, vilket kunderna får ta del av genom billigare priser. De låga priserna är något som tydligt uppfattats av kunderna och som uppskattas. Genom detta får de inte bara möjligheten att inreda sina hem med prisvärda möbler, de låga priserna möjliggör även medskapandet av värde under hela vistelsen på varuhuset. Kunderna har råd att göra ett besök på IKEA till en heldag, till exempel ett nöje för regniga lördagar, med lunch i restaurangen och korv till hungriga barn på vägen hem.

6.4.1 Familjen

Majoriteten av IKEA:s kunder kopplar företaget med familjen. Som tidigare nämnts är varuhuset en plats där familjen kan spendera en hel dag tillsammans med varandra med barnvänliga tjänster och produkter. Det är inte endast de barnvänliga produkterna som drar familjen till IKEA, utan organisationen bidrar även med lekhörnor och bollhav för barnen samt god husmanskost i företagets restauranger. IKEA är inte heller begränsat till endast barnfamiljer, utan IKEA ser till alla familjemedlemmar oavsett ålder, etnicitet eller kön.

Även IKEA Family har samma värderingsgrund. Ung som gammal är välkommen som medlem och kundklubben har produkter till alla åldrar. Vidare så är tipsen som erbjuds på webbplatsens Family-avdelning anpassade för olika livsstilar och åldrar. Denna familjära aspekt av både IKEA och IKEA Family är en uppskattad del av företaget. Kunderna känner att de kan relatera till företaget, och även att företaget kan relatera till dem och deras livssituation. IKEA är med under en individs hela livscykel; från barndomens lekar, via ungdomens första lägenhet, till ålderdomens lugn och harmoni.

En åsikt att IKEA är speciellt bra för barnfamiljer och ungdomar tycks genomsyra attityden hos medlemmarna. Detta kan bero på den socialt konstruerade uppfattningen att om flyttlasset nyligen gått till den första lägenheten, eller om livet är fullt av blöjbyten och amning, så är resurserna knappa. IKEA:s familjära värde får då en stor betydelse vid förändringar i den egna familjekonstruktionen.

6.4.2 Förmånligt

IKEA är känt för sina billiga produkter, vilket även är en del av missionen för företaget. Detta är en andledning till att flera kunder besöker IKEA även från längre distanser och att flertalet kunder kan komma till IKEA med släpvagnar och paketbilar för att köpa mängder av möbler och attiraljer. Detta är en del av organisationens koncept, och så länge fokus inte enbart ligger i ekonomiska faktorer utan även i andra värderingar gynnas företaget av detta.

En andel av kundklubsmedlemmarna är med i IKEA Family på grund av de olika erbjudanden som medlemmarna erbjuds. Detta kan ses som lockande, då själva medlemskapet är gratis och erbjudandena då erhålls utan större uppoffring. Merparten av kundklubsmedlemmar är medvetna om att de blir registrerade, om detta gäller även IKEA Familys medlemmar kan vi inte utläsa ur vår empiri baserad på intervjuer. Dock märks det i textanalysen av IKEA Family-material att detta är en av anledningarna till kundklubben, IKEA vill ”känna sina kunder”. IKEA får på så sätt fram kritisk information om kunden och dennes köpbeslut, information som organisationen sedan kan använda för framtida management och marknadsföring. För denna typ information förväntar sig

kunder fördelar i utbyte. Detta eftersöker även IKEA:s kunder i vissa fall, de vill då få en mer konkret nytta av medlemskapet för att använda medlemskortet.

Förutom det immateriella som erbjuds ger medlemskapet i kundklubben rabatter och diverse erbjudanden, vilket är positivt under förutsättning att IKEA Family inte enbart fokuserar på denna aspekt. IKEA använder inte heller IKEA Family som ett medel för att enbart profilera organisationen, utan mer som ett komplement och en del i verktygslåda för att förstärka relationerna med de redan aktiva kunderna.

Vad IKEA bör notera i sitt användande av IKEA Family är att vissa kunder kan tendera att lägga starkt fokus på rabatter och priser som medföljer medlemskapet. Ett för starkt fokus på det finansiella kan leda kunden ifrån de immateriella värderingarna och kulturen som IKEA försöker förmedla, vilket även kan skifta över organisationens fokus från kulturen och värderingarna till enbart ekonomiska faktorer. Detta är inte vad IKEA Family handlar om, utan istället för monetär återkoppling skall kunderna få en känsla av adderat värde genom medlemskapet.

De medlemmar som främst eftersträvar monetär återkoppling kan efter en tid bryta sin lojalitet mot kundklubben, och därmed även företaget, om ingen sådan ges. Detta återspeglas i empirin då de medlemmar som efterfrågar monetära vinster även är de som är mest missnöjda med kundklubben och IKEA i stort. Kunder som känner för företaget och uppskattar de mervärden som skapas genom aktiviteter och besök på varuhusen efterfrågar inte heller den monetära sidan av en kundklubb som annars är vanligt. Att försöka vinna över de kunder som är missnöjda genom att anpassa kundklubben efter deras krav skulle kunna bli en mycket stor förlust för IKEA, speciellt mot bakgrund av företagets uttalade fokus på låga kostnader. Det skulle även dra uppmärksamhet från de immateriella värden som IKEA Family främst står för och i slutändan skifta fokus från den uttalade målgruppen som redan i dagsläget knyter an till samma värderingar som IKEA.

6.4.3 Enkelt

Leverans och köp av varor i enkla förpackningar som går lätt att ta med sig är även det en grundläggande faktor i IKEA:s affärsidé. Det skall vara enkelt och snabbt för kunden att handla på IKEA, det skall vara lätt att byta något eller få service generellt, och det skall även vara enkelt och snabbt att montera ihop de nya möblerna till hemmet. Ofta anser kunderna att IKEA är ett snabbt och enkelt sätt att förnya hemmet både i små och stora delar. Alla medlemmar ansluter sig dock inte till synen på IKEA:s varor som enkla, i dessa fall efterfrågas istället färdigmonterade möbler, vilket gör att en handling som borde vara ett medskapande av värde istället får motsatt effekt.

Vidare erbjuder IKEA Familys avdelning på webbplatsen en mängd tjänster som är avsedda att underlätta medlemmens liv, att göra det enklare. Bland annat hittar medlemmarna checklistor för flytt och erbjudanden från externa partners. Dessa

erbjudanden fram håller IKEA som prutade och klara, det vill säga de ger kunden mervärde på två sätt. Dels behöver kunden inte förhandla som ensam individ, dessutom finns alla erbjudanden samlade på ett ställe. IKEA tar därmed såväl socialt ansvar (förhandlar åt kunden) som erbjuder ekonomiska vinster.

När det kommer till självmonteringen av varorna måste IKEA se till så att kvaliteten är bra och att denna inte försämras av att kunderna plockar och monterar ihop varorna själv. Det kan även hända att denna aspekt får en psykologisk verkan och att individen anser att kvaliteten är sämre på grund av att hon får göra mer själv än i andra möbelaffärer. Här kliver IKEA:s övriga tjänster och värderingar in och överlappar med det som kunderna får prestera själv, vilket betyder att IKEA måste vara i toppen på kringliggande tjänster. Eftersom kunden gör en stor del själv kräver även denna nytta för detta. I en organisation som IKEA blir därmed företagskulturen och delade meningar till en kritisk del av det dagliga arbetet, och för denna organisation gäller det att internalisera kunderna till denna socialt inrättade verklighet.

Enkelheten som återfinns i IKEA får dock en tveeggad betydelse när det gäller medlemskapet i IKEA Family. Eftersom det är så enkelt att bli medlem i kundklubben känner sig inte medlemmarna premierade. De ser inget unikt i att vara IKEA Family-medlemmar, kommunikationen kring det unika med IKEA Family är bristfällig. Detta kan i längden leda till att medlemmarna tröttnar på medlemskapet och ser mer besvär i ytterligare ett kort i plånboken än vad de anser sig vinna i de värden som de skapar i interaktionen med kundklubben.

6.4.4 Ärligt

Många av kunderna ser IKEA som ett ärligt företag som handlar enligt den formella strukturen. Strukturen i organisationen skiljer sig inte avsevärt från de verkliga aktiviteterna, och detta har kunderna uppfattat. Vad som bör fokuseras på inom organisationen är att även i fortsättningen säkerställa att denna överensstämmelse prioriteras. Inte, som tidigare nämnts, för att profilera företaget utan för att internalisera kunderna i det sociala arbetet och de värderingar detta innebär.

Vad kunden ser som ärligt beror till stor del på vad personen i fråga har internaliserat som exempel på ärlighet. I den sociala interaktionen skapas en omedveten överenskommelse om vad som är godkänt, ärligt beteende. Genom att välja rätt medarbetare kan rätt signaler sändas ut till kunderna, och synen på företaget baseras sedan på dessa intryck. När respondenterna anser att IKEA inte är ett skojföretag blir detta ett uttryck för att företaget passar in i den socialt konstruerade formen för hur ett ärligt företag beter sig. Organisationen påverkar genom denna bild av sig själv på två sätt; genom att företaget består av individer som i den sociala kontexten påverkar vad som är "ärligt", samt att företaget sedan ser till att samma individer efterlever de socialt konstruerade normerna och att företaget gör dessa till en del av företagskulturen.

Det av vikt att företaget tänker på företagsprofilen. Media har idag stor genomslagskraft; en felaktig bild som förmedlas om ett företag i tv eller tidningar kan på kort tid rasera ett tidigare gott rykte. Även om flertalet konsumenter förutsätter att ledande organisationer tar sitt ansvar och därför inte tar lika stor hänsyn till media, kan en stor skandal förstöra mycket, speciellt om företaget (IKEA) profilerat sig kraftigt som ärligt och socialt ansvarstagande.

6.4.5 Socialt ansvar

IKEA tar stort socialt ansvar och är väldigt noga med att uttrycka detta officiellt. Även när det kommer till handling bär organisationen sitt ansvar och ser bland annat till så att leverantörerna följer olika etiska policyn.

Realitet är tyvärr att de flesta kunder och IKEA Family-medlemmar är omedvetna om det stora ställningstagandet som IKEA gör när det gäller socialt ansvar. Detta trots att exempel på projekt inriktade på social förbättring bland annat redovisas genom reportage i IKEA Family Live. Att medlemmarna ändå uppvisar liten kännedom om det ansvarstagande arbetet kan kopplas till synen på IKEA Family Live som främst ett reklamblad. Dock finns det en minoritet bland medlemmarna som är med i IKEA Family för att skänka pengar till Rädda Barnen, men det är få som är medvetna om den totala utsträckningen av företagets åtgärder. Det är naturligtvis inte meningen att IKEA skall använda sig av det arbete de genomför för att förbättra sociala förhållanden för att enbart profilera sig hos intressenter; att använda sig av socialt ansvar endast för att se bra ut. Dock finns det en möjlighet att skapa en större medvetenhet hos intressenterna, bland annat kunderna, för att rota det sociala ansvaret starkare i företagskulturen.

IKEA genomför även sitt sociala arbete på en lokal nivå då alla intäkter från försäljning i IKEA Family-hörnan går tillbaks till lokala projekt. På så sätt knyter IKEA an till det lokala varuhuset och ger medlemmarna en möjlighet att påverka sin personliga nytta av medlemskapet. Dock uppvisar även här intressenterna mycket dålig kännedom om vilket arbete som genomförs för en lokal förankring.

Moral är ett värdeord som kopplas samman med IKEA, och det är viktigt för företaget att dess anställda har ett genuint intresse och en känsla för moraliskt arbete för att denna bild även i fortsättningen skall förmedlas till intressenterna. Därför blir rätt rekrytering av största vikt, men även en kontinuerlig översyn av den rådande företagskulturen och tillgängligheten av en stark ledande förebild.

7. Slutsatser

I denna del av uppsatsen kommer vi att titta närmare på våra resultat, och svara på den inledande problemformuleringen. Vi kommer att presentera de slutsatser som vi har kommit fram till genom studien, samt presentera våra egna reflektioner över framtagna resultat. Avslutningsvis kommer vi att diskutera förslag på fortsatt forskning kring relaterat ämne.

I inledningskapitlet nämndes det att syftet med den här uppsatsen var att studera och tolka de olika värderingarna som förmedlas genom IKEA:s användande av sin kundklubb. Närmare sagt var problemformuleringen för vår studie: *Vilka värderingar skapas genom IKEA Family interaktion med sina medlemmar?*

Vi har genom vår empiri kommit fram till att de värderingar som skapas och kommuniceras effektivt i interaktionen med medlemmarna genom IKEA Family är *familjefokus, förmånlighet, enkelhet, ärlighet* samt i viss mån *socialt ansvar*. Vi har även kommit fram till att IKEA:s företagskultur genomsyrar hela organisationen; medarbetarna lever företagets värderingar och normer, vilka därigenom förmedlas till kunderna. Företagskulturen frodas stark och socialt delade meningar bygger företaget.

Till den starka företagskulturen hör även den otroliga tjänstefokuseringen som lever inom organisationen. Fokus ligger inte i de materiella produkterna som IKEA producerar, utan i kompletterande tjänster, så som IKEA Family, hemleverans och barnpassning. Tjänsterna har visat sig vara en av de främsta källorna till att kunder ständigt återkommer till IKEA, och en av de grundläggande faktorerna till att deras koncept fungerar så bra som det gör.

På grund av dessa faktorer, en stark företagskultur i samband med tjänstefokus och kundernas medskapande av värde, kan normer och värderingar kommuniceras till kunderna. Även om dessa faktorer inte direkt var syftet till denna studie är det element som driver värderingarna vilka medlemmarna sedan tolkar i den sociala interaktionen.

Familjefokus lever i organisationen genom att IKEA har produkter, erbjudanden och aktiviteter som passar hela familjen. Ingen åldersgrupp utesluts och detta har kunderna uppfattat. Fokus ligger ej i enbart produkter och försäljning, utan varuhuset är uppbyggda på så sätt att familjer kan spendera hela dagen på IKEA med restaurangbesök, bollhav och fika.

IKEA försöker igenom de tjänster som de erbjuder sina medlemmar i IKEA Family att underlätta vardagen för de samma. Genom att tillhandahålla tjänster som underlättar

medlemmarnas liv fortsätter värdet att merskapas i vardagen och därmed i den enskilda medlemmens familjeliv. En av våra respondenter uttryckte det hela mycket tydligt när han nämnde att IKEA Family stod för gemenskap; ”det hörs ju på namnet”.

När kunderna hellre äter på ett IKEA-varuhus än på en hamburgerrestaurang (vilket brukar vara barns favoritmat) för att de vet att det är bra mat i restaurangen som passar dottern, och väljer att nyttja IKEA som en lekplats under regniga dagar, då har IKEA verkligen lyckats att förmedla en familjär känsla. Kanske lite mer än vad de tänkt sig. Syftet är säkert inte att IKEA skall bli enbart ett bollhav och en rolig stund med mat och fika. Familjekänslan är enbart ett värde som är till nytta för IKEA om det samtidigt innebär att man helst handlar av ”morbror IKEA”.

Förmånlighet penetrerar alla delar av organisationen. Detta lever kvar sedan Kamprad startade företaget och reflekterar de småländska värderingarna om kostnadseffektivitet. Genom att alla medarbetare ständigt arbetar enligt denna värdering når detta kunderna genom förmånligare produkter.

Det värde som genomgående förknippades allra starkast med IKEA var billigt. Kunderna är medvetna om att IKEA står för billiga och bra möbler, och dessutom erbjuder lika billiga möjligheter att sätta sin egen prägel på boendet med ”småplock”. Det är detta som får personer som bor långt ifrån ett varuhus att göra den långa resan, eller att i alla fall passa på att stanna till om de har vägarna förbi. Kunderna kan inte ge konkreta bevis på att IKEA faktiskt är billigare, men känslan av förmånlighet är så stark att de ändå är säkra på att så är fallet.

Risken med förmånligheten finns i att IKEA samtidigt starkt går ut med sitt budskap att de även står för mycket hög kvalitet. Om kunden inte har möjligheten att se sambandet mellan mycket billigt pris och något lägre kvalitet kan kunden bli besviken. Dock märker vi att merparten av Family-medlemmarna har gjort denna koppling och därför ändå anser att IKEA är mycket förmånligt. Dessutom uppvisas en åsikt om att kvalitén faktiskt har förbättrats de senaste åren.

IKEA brister däremot i att påvisa förmånligheten i att vara IKEA Family-medlem. Om de bara är ute efter att kommunicera värdet förmånligt, eller billigt så har de verkligen lyckats. Men om de vill förstärka medskapandet av värde genom IKEA Family, måste de på ett mycket tydligare sätt börja kommunicera fördelarna med kundklubben.

Enkelhet är ett annat av honnørsorden som framkommer i respondenternas svar. Genom sin organisationsstruktur där den enskilde medarbetaren har mycket eget ansvar blir det enkelt att fatta beslut och genomföra saker. Kunderna uppfattar denna brist på byråkrati.

Vidare är det lätt att åka till IKEA och handla. Det går att lämna in barnen i lekrummet, allt är samlat, maten i restaurangen och korven underlättar resan. Dock är det framförallt enkelhet i samband med service som är den stora behållningen för medlemmarna. Det är lätt att byta en defekt vara, personalen är trevlig och inga jobbiga frågor ställs.

Dessutom bidrar givetvis IKEA:s platta paket och den egna monteringen till detta värde. Att kunna få med sig möblerna hem med en gång, kunna undersöka på internet innan besöket och sedan med ett fåtal verktyg montera ihop möbeln själv är allt avsett att bidra till upplevelsen av enkelhet. Här väcks dock en fundering om enkelhet verkligen bidrar till känslan av enkelhet. Kunder kan tvärt om anse att det är omständligt att inte få möblerna färdigmonterade. Ser kunden inget annat värde i ett besök på varuhuset kan slutuppfattningen bli negativ och IKEA kan i längden mista kunder på något som är avsett att vara positivt.

Enkelheten genomsyrar även medlemskapet i IKEA Family, att bli medlem är mycket enkelt på plats i varuhuset. Nackdelen med detta är ovan nämnda brist på insikt hos medlemmarna om fördelarna med kundklubben. Eftersom de vet att det är så enkelt att bli medlem känner de sig inte exklusiva och utvalda, vilket på längre sikt kan bli ett problem.

Ärlighet genomsyrar IKEA:s kultur och knyter även starkt an till det social ansvar som IKEA förmedlar. Att betraktas som ärligt är viktigt för ett företag eftersom kunderna då känner att de inte kommer att bli lurade av företaget i tjänstemötet. För att företaget skall upprätt hålla detta värde är det dock viktigt att det är förankrat i företagets värderingar och ingår i den formella strukturen.

IKEA upplevs som ett ärligt företag eftersom medarbetarna såväl som ledningen ”walks the talk” och faktiskt lever efter de etiska riktlinjer som finns. Det är viktigt att IKEA även i fortsättningen upprätthåller de moraliska värderingar som finns genom att hela tiden försäkra sig om att dessa är internaliserade i medarbetarna. Skulle IKEA brista i detta arbete kan företaget på kort tid få problem, eftersom intressenter reagerar starkare mot snedsteg i ett företag som de känner förtroende för än ett företag som de redan från början ser som omoraliskt.

Ett område som kan ställa till problem för IKEA rörande detta värde är de skillnader i uppfattad kvalitet i reklammaterial och den faktiska kvaliteten som framkommit i denna uppsats. Om kunden flera gånger blir besviken vid besöket på varuhuset kan förtroendet för IKEA i stort komma att rubbas.

Socialt ansvar är en viktig del av IKEA:s kultur, vilket syns i IKEA Family bland annat genom att varje gång ett medlemskort dras går 25 öre till Rädde Barnen. IKEA jobbar även lokalt genom IKEA Family; de pengar som kommer in i företaget genom försäljning i IKEA Family shopen/corner går till lokala aktiviteter för att skapa lokal förankring.

Det sociala ansvaret är det värde där kunderna uppvisar störst avvikelse i hur de vill uppfatta IKEA och vad de egentligen tror. IKEA omnämns som ett företag som tar socialt ansvar, men diskussioner om detta ansvar faktiskt genomsyrar alla led återkommer. Detta beror till stor del på att kunderna inte har kännedom om den fullständiga utsträckningen och utformningen av det arbete som genomförs.

Information om IKEA:s sociala arbete skall inte spridas enbart för att visa upp en god front. Dock brister IKEA:s information i dagsläget, kunderna känner till fragment av arbetet, vilket gör att det kan uppfattas som något som görs just för att det ser bra ut och inte för att det faktiskt är en del av IKEA:s värderingar.

7.1 Sammanfattande kommentarer

De värden som kunderna förknippar med IKEA är på många sätt värden som IKEA skall vara stolta över, och som stämmer väl överens med det de själva säger sig stå för. Dock finns det vissa områden där IKEA kan behöva se över på vilka sätt kunderna får möjligheten att uppfatta och ansluta sig till de samma. Om IKEA lyckas bättre med den ständigt pågående kommunikationen i interaktionen med kunderna, kommer kundernas upplevelse av det medskapande värdet även att öka.

Det sociala ansvaret är enligt oss ej implementerat till fullo när det kommer till internalisering av detta. Organisationen agerar enligt de miljömässiga och sociala principerna som är upplagda, men kunderna har ej internaliserat detta och socialt ansvar har ej blivit en social verklighet för kunderna. Vi menar inte att IKEA bör marknadsföra sig som socialt ansvarsfulla för att höja företagsprofilen, utan implementera detta bättre i kulturen som sedan kan överföras till intressenterna.

Då ett antal kunder anser att kvaliteten ibland kan vara bristande är även detta ett problem. De komplimenterande tjänsterna och det faktum att de själva är bidragande till det upplevda värdet, medför att de överser kvalitetsbristerna. IKEA har på senare tid höjt kvalitetsstandarden på sina produkter, men IKEA bör kontinuerligt arbeta för en bättre kvalitet. Det finns en vändpunkt även för vad IKEA:s kunder väljer att betala för. IKEA bör utöver arbetet med att höja kvaliteten, fortsätta sitt arbete med att rekrytera rätt personal.

Vi tror att IKEA förlorar pengar på att inte bättra på informationsflödet mellan organisationen och intressenterna. Många av IKEA Family medlemmar är idag i ovetande tillstånd om en stor del av de extra förmånerna som medföljer en anslutning. Vilket kan leda till att IKEA Family förlorar värdefulla medlemmar, om inte detta kommuniceras bättre ut till medlemmarna. IKEA Family bör förtydliga informationen som går ut till medlemmarna, för att eliminera risken att betydande medlemmar missar viktig information, samt får de då även en möjlighet att höja det upplevda värdet hos idag

missnöjda individer. Exempelvis är det många av medlemmarna som idag ser IKEA Family Live som ett reklamblad, vilket är exakt det som IKEA Family inte vill att de ska göra.

Då IKEA Family är till för att stärka relationen med redan anslutna kunder, och inte till för att jaga nya medlemmar anser vi att de använder sig av ett exemplariskt sätt att ständigt uppdatera deras medlemsregister. Då kunderna själva aktiverar sitt medlemskap höjer IKEA möjligheten att främja rätt kunder, med andra ord: de lojala kunderna som ofta besöker varuhuset.

IKEA Family är en nyligen återuppstartad företeelse, som under ett antal år varit mindre prioriterad. IKEA har valt att satsa på ett utökande av IKEA Family, för att i framtiden göra IKEA Family till en självklarhet på alla varuhus. Medvetandet om vad ett medlemskap i IKEA Family innebär är i de flesta fall lågt, detta har till viss del bakgrund i att fokus nyligen åter lagts på kundklubben. Detta innebär att kundklubben ännu inte är helt implementerad överallt, med dåligt kännedom om till exempel Family-hörnan och dess funktion som följd. Vi anser att detta kommer att förbättras med tiden, men det är viktigt att IKEA har dessa brister i tankarna för att till fullo kunna använda IKEA Family som ett medel i interaktionen och värdeskapandet tillsammans med medlemmarna. Detta är något som de måste tänka på

Vi vill slutligen dra en liknelse mellan IKEA Family och den klassiska insektsnyckeln som följer med till de flesta av IKEA:s produkter. Vi ser alla IKEA:s kommunikations- och interaktionsmedel som en stor verktygslåda, där insektsnyckeln är en viktig komponent. Denna klarar av att skruvar ihop stora och tunga delarna, och skapar ett mervärde genom användandet. Med andra ord ser vi IKEA Family som ett av de verktyg som underlättar för IKEA att skapa värde tillsammans med kunden. En liten del av IKEA Family, precis som insektsnyckeln, följer med kunden hem och förblir en länk mellan individen och organisationen.

7.2 Rekommendationer om vidare forskning

Vidare forskning bör överlag genomföras inom ämnet kundklubbar, då forskningen på detta område idag är tämligen ung och därför något begränsad. Kundklubbar är vanligt förekommande i dagens samhälle, därför vore ytterligare forskning både relevant och intressant.

Då vi har valt att ta ett intressentperspektiv i denna studie anser vi att det skulle vara intressant att ta del av forskning rörande organisationens syn på fenomenet kundklubbar. Dessutom vore ytterligare undersökningar rörande förmedling av värderingar genom interaktion inom en kundklubb utifrån ett intressentperspektiv som genomförs på andra företag, med en annan företagskultur, av stort intresse.

8. Trovärdighetsdiskussion

En trovärdighetsdiskussion genomförs för att analysera uppsatsens reliabilitet och validitet. Avsikten är att kritiskt granska de data som uppsatsens empirikapitel bygger på samt att uppvisa en förståelse för de fel som dessa data kan vara behäftade med. Slutligen genomförs även en källkritisk diskussion.

Validiteten, eller inre giltighet, hänvisar till om uppsatsen, empirin, verkligen mäter det som den är avsedd att mäta. Reliabiliteten, den externa giltigheten, å andra sidan syftar till empirins tillförlitlighet och om undersökningen går att återskapa (Trost, 2001; Jacobsen 2002).

Vissa forskare anser att begreppen validitet och reliabilitet inte går att applicera på en kvalitativ undersökning, att dessa begrepp hör samman med en kvantitativ undersökning (Bryman & Bell, 2005). Andra, så som Holme och Solvang (1997), anser att validiteten, men ej till samma utsträckning reliabiliteten, är av central roll vid författandet av en uppsats. En tredje grupp, där bland annat LeCompte och Goetz ingår, anser att båda kriterierna är av vikt, så länge de anpassas efter den kvalitativa undersökningens speciella förutsättningar. Vi kommer kort att redogöra för vad som avses med både reliabilitet och validitet för att sedan anamma Lincoln och Gubas kriterier för analys av en uppsats trovärdighet "trustworthiness" så som de återfinns i Bryman och Bell (2005). Kriterierna som anges som alternativa bedömningsgrunder till de traditionella valen reliabilitet och validitet är följande; Tillförlitlighet, Överförbarhet, Pålitlighet, Bekräftelse. (2005:306)

8.1 Validitet och Reliabilitet

8.1.1 Validitet

Validitet kan, enligt Bryman och Bell (2005) delas upp i flertalet underkategorier. Vi kommer att beröra två av dessa – intern validitet och extern validitet. Intern validitet kan tolkas som om det är möjligt att dra några generella slutsatser om de data som samlats in. Det vill säga finns det ett samband mellan de data vi samlat in och de slutsatser som vi presenterar. Extern validitet tar upp diskussionen om det går att generalisera utifrån de insamlade data i en bredare kontext. Dessa kategorier kommer att diskuteras under Tillförlitlighet och Överförbarhet senare i detta kapitel.

När det kommer till validitet för en kvalitativ undersökning påpekar dessutom Jacobsen (2002) att det närmaste vi kan komma att anse våra slutsatser vara sanningar är att eftersträva "intersubjektivitet". Intersubjektivitet innebär att flera personer är överens om en beskrivning av verkligheten. Det vill säga: genom att andra håller med om och bekräftar våra slutsatser uppnår vi intersubjektivitet och därigenom "validering". Främst

nämns två olika metoder för validering av slutsatserna, att kontrollera dessa mot andra samt att själv kontrollera källorna.

Denna uppsats genomgår granskning vid ett seminarium där andra studenter opponerar på vår uppsats i sin helhet samt våra slutsatser och dess koppling till teori och empiri. Vidare ger även vår handledare kritik vid detta tillfälle. Detta är den metod vi använder för att kontrollera våra slutsatser mot andra. För att påvisa att kontroll av våra källor genomförts följer sist i detta kapitel en källkritik.

8.1.2 Reliabilitet

Reliabilitet kan även den, hävdar LeCompte och Goetz i Bryman och Bell, delas i underkategorierna intern och extern. Intern reliabilitet syftar på om författarna är överens om hur de ska tolka de data de samlar in, hur de ska förhålla sig till de audiovisuella intryck de utsätts för. Extern reliabilitet avser möjligheten att replikera en genomförd undersökning. (2005) Det är på grund av denna punkt som flertalet forskare anser att reliabilitet inte knyter an till kvalitativa undersökningar. En kvalitativ undersökning bygger på unika situationer, sociala samspel och subjektiva bedömningar, det är omöjligt att helt korrekt återskapa en sådan undersökning. Istället är det viktigt att efterkommande forskare försöker återskapa den "sociala roll" som forskaren vid den ursprungliga undersökningen befann sig i. (LeCompte & Goetz i Bryman & Bell, 2005:306) Reliabiliteten för denna uppsats kommer att diskuteras under Pålitlighet här nedan.

8.2 Trovärdighet

Dessa alternativa kriterier har sitt ursprung i Lincoln och Gubas åsikt att det inte finns någon enda absolut sanning om den sociala verkligheten. Istället hävdar de att det kan finnas ett flertal, samtliga lika valida, tolkningar/beskrivningar av samma verklighet. Av denna anledning kan inte kriterierna validitet och reliabilitet appliceras på en kvalitativ undersökning eftersom dessa i sig förutsätter en sanning. (Bryman & Bell, 2005)

Bryman och Bell (2005) definierar de olika kategorierna som Lincoln och Gubas angett enligt följande:

Tillförlitlighet: hur troliga/sannolika är resultaten?

Överförbarhet: kan resultatet tillämpas i andra kontexter?

Pålitlighet: kommer man få likartade resultat även vid ett annat tillfälle?

Bekräftelse: har forskaren haft kontroll över sina värderingar och inte påverkat undersökningen? (2005;306)

8.2.1 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet är i princip samma sak som intern validitet, det vill säga vilken möjlighet finns det att generalisera från resultaten. (Bryman & Bell, 2005)

Vi anser att det går att dra generella slutsatser från den empiri som vi har samlat in, detta har bakgrund i vår abduktiva ansats. Dock erbjuder vi inga generella teoretiska lagar i och med vår slutsats. För detta krävs ytterligare forskning som kan validera våra slutsatser. Generaliseringen bygger vi på att vi försökt att sprida urvalet så mycket som möjligt, för att säkerställa att respondenterna är av såväl olika ålder, etnicitet som kön. Vi anser oss lyckats väl med detta även om personer födda i Sverige av föräldrar även de födda i Sverige är något överrepresenterade i förhållande till den demografiska statistiken. Även personer mellan 18-65 är överrepresenterade i förhållande till demografisk statistik, dock får omyndiga inte bli medlemmar. Inom gruppen 18-65 är dock åldersfördelningen bred med en viss överrepresentation av flerpersons hushåll. För att validera uppsatsens tillförlitlighet har vi som tidigare nämnts presenterat vår uppsats för opponering.

En felkälla kan dock vara vårt val att spela in intervjuerna. Alla respondenter tillfrågades om vi fick använda oss av inspelning under intervjun och alla utom tre gav oss tillåtelse till detta. Även om de respondenter som gav sin tillåtelse uppgav sig vara positivt inställda till detta, kan ändå vetskapen om att svaren spelades in och sparades påverkat dem i formuleringar och dylikt. Vid de tre intervjuer där inspelningsmöjligheter ej användes kan istället missuppfattning av svar eller nedtekningsfel ha påverkat empirin.

Ytterligare felkällor kan vara såväl att respondenterna missuppfattat våra frågor som att vi ställt fel frågor i förhållande till vad vi eftersöker. Vid öppna frågor är det dock lättare att undvika dessa fel, speciellt vid intervjuer, eftersom möjlighet till följdfrågor finns. Dessutom tog vi hjälp av vår handledare innan intervjuerna genomfördes för att på så sätt fastställa frågornas validitet.

Slutligen kan även det faktum att ingen av intervjuerna pågick längre än tio minuter påverka uppsatsens resultat. Detta berodde på svårigheten att uppehålla en respondent för en längre intervju vid spontana dito. Detta problem försökte vi minimera genom att istället genomföra fler intervjuer än först planerat.

8.2.2 Överförbarhet

Överförbarhet kan översättas till extern validitet, möjligheten att generalisera bortom den berörda sociala kontexten. (Bryman & Bell, 2005)

Vi hävdar, mot bakgrund av vår abduktiva ansats, att vi kan dra generella slutsatser från vår undersökning gällande IKEA:s värdeskapande genom IKEA Family. Dock påstår vi oss inte leverera några nya allmängiltiga lagar rörande värdeskapande. Vidare anser vi oss inte

kunna uttala oss om andra kundklubbar, då IKEA har gett IKEA Family mycket speciella förutsättningar. Inte heller uttalar vi oss om IKEA varuhus i andra länder, då de demografiska och kulturella skillnaderna varuhusen emellan kan påverka synen på IKEA och de värden företaget förmedlar.

8.2.3 Pålitlighet

Pålitlighet är det alternativ som till stor del motsvarar reliabilitet, det undersöker om det är möjligt att återskapa undersökningen. Detta sker genom att på ett korrekt sätt återge de steg med vilka undersökningen genomfördes. (Bryman & Bell, 2005) I denna uppsats redovisas dessa steg under metodkapitlet.

Det är alltid svårt att helt återskapa en kvalitativ undersökning, detta har sin bakgrund i de ovan beskrivna subjektiva åsikter som en sådan undersökning återger. Dock har vi så noggrant som möjligt försökt återge hur vår undersökning genomförts.

8.2.4 Bekräftelse

Det fjärde kriteriet, "möjligheten att styrka och bekräfta", avser undersökningens objektivitet. Detta diskuteras dock mot bakgrund av den inneboende subjektiviteten i kvalitativa undersökningar. Följden blir att diskussionen istället kommer att beröra om författarna eftersträvat att så långt som möjligt vara objektiva, och då främst att de inte medvetet låtit slutsatser eller insamlade av empiri påverkas av personliga åsikter. (Bryman & Bell, 2005)

En del av detta påminner om den undersökareffekt som Jacobsen (2002) talar om. Att undersökaren genom kroppsspråk och ordval kan påverka respondenten i en viss riktning. Detta försökte vi undvika genom att hålla ett öppet och vänligt, men neutralt språk. Detta avser det verbala språket så väl som det fysiska - kroppsspråket. Vid vissa intervjuer tvingades vi leda in respondenterna på ett visst ämne genom att ställa följdfrågor, vid dessa tillfällen var vi noga med att inte använda värdeladdade ord. Vi anser oss lyckats väl med detta, även om vi är medvetna om att vi som undersökare aldrig kan vara fullständigt objektiva, varken i intervjusituationen eller vid senare analys.

8.3 Källkritik

Judith Bell (2006) påpekar att det är viktigt med ett kritiskt förhållningssätt till de externa källor forskaren väljer att basera sin uppsats på, såväl i empiri som i den teoretiska ramen. Bell menar att "[m]an ska fråga sig om det handlar om möbelkataloger eller välstrukturerade redogörelser som har relevans för ämnesområdet eller temat" (2006:109). Med möbelkataloger avses här en text där allt får samma utrymme och betydelse, oavsett relevans för det diskuterade ämnet.

Som hjälp i det kritiska förhållningssätt som vi har anammat till de källor vi har använt i denna uppsats har vi använt oss av Thuréns källkritiska principer, vilka är fyra till antalet. (Thurén, 2005)

Äkthet – att källan är det den påstår sig vara.

Tidssamband – ju längre tid som förflyter mellan en beskriven händelse och det att den nedtecknas, ju större anledning till att vara kritisk mot källan.

Oberoende – att det är en fristående källa som inte är till exempel refererad från en annan källa.

Tendensfrihet – det skall inte finnas skäl att misstänka att källan ger en missvisande bild av verkligheten på grund av ekonomiska, politiska, personliga eller andra skäl.

Oberoendekriteriet blir lite justerat vid användande av artiklar från forskningsbaserade ekonomiska tidskrifter. Referenser till andra välrenommerade forskare samt referenser i andra artiklar till berörd författare blir en del av säkerställandet av kvalitén på artikeln. Detta mot bakgrund av att auktoriteter inom ett specifikt forskningsområde frekvent citeras av andra forskare (Merriam, 1994).

Vid författandet av denna uppsats har de källor vi nyttjat främst varit publicerade böcker, skrivna av verksamma forskare inom det företagsekonomiska ämnet. Vi har även hämtat artiklar från välrenommerade ekonomiska publikationer/tidskrifter så som: *Qualitative Research in Accounting and Management*, *Harvard Business Review*, *Journal of Business Ethics* och *Management Accounting Research*. Vi anser att dessa källor bör betraktas som seriösa, till exempel får artiklar som antas till publikation i ovan nämnda tidskrifter genomgå en granskning av en review board. Vidare har vi försökt att så långt som möjligt använda oss av författare som citeras av andra forskare. Detta torde säkerställa källornas tillförlitlighet.

Ytterligare källor har använts i två kapitel; kapitel 4 vilket ger en presentation av företaget IKEA och kapitel 5 som redovisar vår insamlade empiri. I kapitel 4 med företagspresentation har, utöver vetenskapliga artiklar, även material från IKEA:s webbplats och tre stycken böcker skrivna i samröre med Ingvar Kamprad använts. I Kapitel 5, empirikapitlet, används material från IKEA:s webbplats, den för IKEA interna publikationen ”*Read Me*” och kundmagasinet ”*IKEA Family Live*”. Flertalet av dessa källor är riktade direkt till IKEA:s kunder, det är därför sannolikt att anta att den bild av IKEA och IKEA Family som presenteras i detta material är en del av företagets marknadsföring. Detta i sin tur medför att den information som presenteras kan vara snedvridet mot en överdrivet positiv bild av IKEA som företag. Detta gäller främst det externa materialet vi nyttjat, men kan även gälla den interna publikationen, även om denna framstått som mer rak i kommunikationen angående syftet med *IKEA Family*. Vår äldsta källa är publicerad 1992, dock är denna och flertalet av de källor som är från 1990-talet metodböcker. Då dessa handlar mer om utformningen av undersökningen och inte har direkt betydelse för teorin ansåg vi ändå dessa källor som valida.

9. Källförteckning

- Abnor, I & Bjerke, B, *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur. Lund, 1994
- Alvesson, M & Sköldberg. K, *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur. Lund, 1994
- Bell, J, *Introduktion till forskningsmetodik*. Danmark, Studentlitteratur, 2006
- Björk, S, *IKEA- enterprenören- affärsidén- kulturen*, Svenska Förlaget, Södertälje, 1998
- Bryman, A & Bell E.. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber. Korotan Ljubljana, 2005
- Butscher, S.A.. *Customer loyalty programmes and clubs*. 2 ed. Aldershot. Gower, 2002
- Digitalt nyhetsbrev, IKEA Family Örebro, 2006-12-12
- Edvardsson, B. & Enqvist, B, *'The Ikea-Saga': How Service Culture Drives Service Strategy*. The Service Industries Journal, Vol. 22, no. 4, October, 2002
- Edvardsson, B., Enqvist, B. & Hay. M, *Values-based Service Brands: Narratives from IKEA*. Managing Service Quality, May, 2006
- Enqvist, B., Edvardsson, B. & Petros Sebhatu, S, *Values-Based Service Quality: Narratives from IKEA*. Paper presented at QMOD. August 2006. Liverpool.
- Enqvist, B., Johanson, M. & Camén, C.. *Contractual Governance for Sustainable Service*. Qualitative Research in Accounting and Management. Vol 2. No 1. 2005, pp.29-53.
- Enqvist, B. Johanson, M., & Skälén, C. *Adoption of Corporate Social Responsibility – Incorporating a Stakeholder Perspective*. Qualitative Research in Accounting and Management. In press Nov 2006.
- Gustafsson, A., Roos, I. & Edvardsson, B. 2004. *Customers in a relationship perspective: a telecom case*. Emerald Group Publishing Limited. Vol 14. No 2/3. 2004. pp. 157-168.
- Halvorsen, K, *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 1992
- Read me: 4, 2005 pp. 8-9
- Holme, I. M. & Solvang Krohn, B. *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur. Lund, 1997

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_vision/better_life.html 2006-12-05
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/social_environmental/the_ikea_code_conduct.
2006-12-05
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/timeline/full_story.html 2006-12-05
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/jobs/join_us/ikea_values/index.html 2006-12-05
<http://www.ikea.family.ikea.se/ikeafamily/jsp/polopoly.jsp?d=111&a=3350> 2006-12-05
<http://www.ikea.family.ikea.se/ikeafamily/jsp/polopoly.jsp?d=118&a=5121> 2006-12-05
<http://www.ikea.family.ikea.se/ikeafamily/jsp/polopoly.jsp?d=135> 2006-12-05
<http://www.ikea.family.ikea.se/ikeafamily/jsp/polopoly.jsp?d=194> 2006-12-05
<http://www.ikea.family.ikea.se/ikeafamily/jsp/polopoly.jsp?d=249> 2006-12-05
<http://www.ikeafamily.se/profil.htm> 2006-12-05
<http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/work/index.html> 2006-12-05
<http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/work/why.html> 2006-12-05

IKEA Family Live Höst 2006, sidorna 3, 10- 18, 20- 29, 32- 38, 44- 52 och 96

IKEA katalogen, 2007

Jacobsen, D. I. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur. Lund, 2002

Kamprad, I, Torekull, B, *Historien om IKEA*, Wahlström & Widstrand, Norehaven A/S, 1999

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review. Jan-Feb. 1996, pp. 75-85.

Merriam B Sharan, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Nørreklit, H. *The Balance on the Balanced Scorecard – a Critical Analysis of some of its Assumptions*. Management Accounting Research. 2000, Vol 11. pp.65-88

Oakland, J. S. & Tanner, S. J. *Quality Management in the 21st Century – Implementing Successful Change*. In. J. Productivity and Quality Management. Vol 1. Nos ½. 2006

Pruzan, P, *From Control to Values-Based Management and Accountability*. Journal of Business Ethics, Vol.17, p. 1379-1394, 1998

- Roos, I, Gustafsson, A. & Edvardsson, B. *The Role of Customers in Recent Telecom Relationships*. International Journal of Service Industry Management. Vol 16. No 5. 2005, pp. 436-454.
- Sandberg, J. *Konstruktioner av social konstruktionism* i Sjöstrand, S-E. Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (ed.) *Osynlig företagsledning*. Studentlitteratur, Lund, 1999
- Scapens, R. W. & Bromwich, M. (2001) *Management and Account Research: the First Decade*. Management Accounting Research, Vol. 12, p. 245-254, 1997
- Shields, M.D. (1997) *Research in Mangement Accounting by North Americans in 1990s*. Journal of Management accounting Research, Vol 9, 1997
- Silverman D, *Doing Qualitative Research*, 2 ed. Great Britain, Trowbridge Wiltshire, 2005
- Sjöberg, T, *Ingvar Kamprad och hans IKEA- en svensk saga*, Gedins, Smedjebacken, 1998
- Stauss, B., Chojnacki, K., Decker, A. & Hoffmann, F. 2001. *Retention Effects of a Customer*. International Journal of Service Industry Management. Vol 12. No 1. 2001, pp. 7-19.
- Svenning, C. *Metodboken..* Lorentz förlag, Eslöv, 2003
- Sveriges Rikes Lag*, Nordsteds Juridk, Norge, 2005
- Thietart, R. A, *Doing Management Research : A Comprehensive Guide*, Sage Publications, London 2001, (<http://site.ebrary.com/lib/kaubib/Doc?id=10080943&ppg=59>)
- Thurén, T. *Källkritik*, Liber, Falköping, 2005
- Trost, J. *Enkätboken*. Studentlitteratur, Lund, 2001
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. Journal of Marketing, Vol. 68, 2004, pp. 1-17
- Intervju 1: Par i 35-årsålder, samt ett barn i 4-års ålder, 2006-12-09
- Intervju 2: Äldre par i 55-65 årsåldern, 2006-12-09
- Intervju 3: Par i 45- 55 årsåldern, 2006-12-09
- Intervju 4: Dam i 50- årsåldern, 2006-12-09
- Intervju 5: Kvinna i 30- årsålder med barn, 2006-12-09

Intervju 6: avbruten efter första frågan

Intervju 7: Man i 30- årsåldern, *2006-12-09*

Intervju 8: Ungt par i 20- årsåldern, *2006-12-09*

Intervju 9: Par i 50- årsåldern, *2006-12-09*

Intervju 10: Kvinna i 20- årsåldern, *2006-12-09*

Intervju 11: Par i tidiga 40- årsåldern, *2006-12-09*

Intervju 12: Kvinna i sena 40- årsåldern, *2006-12-09*

Intervju 13: Kvinna i sena 40- årsåldern, *2006-12-09*