



Il Testamento di un Commerciante di Mobili

Creare una vita quotidiana migliore per la Maggioranza

Abbiamo deciso di stare dalla parte della Maggioranza. Ciò che è bene per i nostri clienti è, a lungo termine, bene anche per noi. Questo è un obiettivo che comporta delle responsabilità.

In tutto il mondo, in tutte le forme di governo, nei paesi occidentali come in quelli orientali, una parte enorme e sproporzionata delle risorse viene impiegata per soddisfare i bisogni di una ridotta minoranza. Nel nostro settore, per esempio, una percentuale troppo alta di prodotti nuovi e belli è riservata ad una ristretta cerchia di benestanti. L'obiettivo di IKEA è ribaltare questa situazione.

Già in poco più di vent'anni abbiamo raggiunto dei buoni risultati. Un noto uomo politico ed industriale ha affermato che IKEA è stata molto più importante nel processo di democratizzazione di molte legislazioni politiche messe insieme. Pensiamo, inoltre, che il nostro operato abbia indotto molti nostri concorrenti a lavorare allo stesso modo. Negli ultimi vent'anni, IKEA ha cambiato il volto dell'industria dell'arredamento in Svezia e, in modo crescente, in tutto il mondo. Grazie al nostro sistema rivoluzionario di design, produzione e distribuzione, l'arredamento "bello" è ora disponibile e accessibile alla Maggioranza, – tutti quelli che dispongono di budget limitati.

Ma abbiamo ancora grandi ambizioni perché sappiamo di avere qualcosa da offrire a tutti i mercati del mondo; sappiamo di poter contribuire efficacemente, in futuro, al processo di democratizzazione, non solo in Svezia ma in tutto il mondo. Sappiamo che il commercio su vasta scala ci procura sempre nuovi vantaggi sul mercato interno e che i nuovi mercati ci permettono di ripartire maggiormente i rischi. Per questo è nostro dovere espanderci.

La nostra mentalità aperta, la nostra "linea diversa", per così dire, il nostro sforzo di essere semplici e franchi tra di noi e con gli altri influiscono sui mezzi per raggiungere gli obiettivi. Una vita quotidiana migliore significa anche scrollarsi di dosso convenzioni e "status symbol", diventare più liberi come esseri umani. Noi ci impegniamo a fare di tutto questo un "concetto" e a viverlo per migliorare noi stessi ma anche per suggerirlo agli altri. Si tratta in ogni momento di una libertà responsabile, e in questo siamo molto esigenti con noi stessi. **Non c'è metodo più efficace del buon esempio.**

Possiamo contribuire al processo di democratizzazione, ho detto prima. Per maggior chiarezza vorrei aggiungere che con questo non intendiamo affatto prendere posizione in questioni come, ad esempio, il livellamento degli stipendi. Si può dire che noi vogliamo affrontare anche questo tipo di problemi in un'ottica diversa.

I capitoli che seguono descrivono la nostra filosofia di assortimento e politica di prezzo, la spina dorsale della nostra attività. Inoltre, illustrano regole e metodi che con gli anni sono diventati le colonne portanti del nostro mondo e modo di pensare e che hanno fatto e in futuro faranno di IKEA un'azienda unica nel suo genere.



Ingvar Kamprad, 1976-12-20

1

L'assortimento: la nostra identità

Noi dobbiamo offrire un vasto assortimento di articoli d'arredamento belli e funzionali, a prezzi così vantaggiosi da permettere al maggior numero possibile di persone di acquistarli.

Assortimento

L'obiettivo è arredare l'intero ambiente abitativo, cioè tutti gli spazi interni ed esterni della casa, con mobili e accessori. L'assortimento **può** anche comprendere accessori, oggetti decorativi ed articoli vari per il fai-da-te nel settore dell'arredamento. Inoltre, l'assortimento **può** anche includere un numero limitato di articoli per locali pubblici. L'assortimento dovrà sempre essere limitato per non mettere in pericolo la nostra immagine di prezzo basso. I nostri sforzi saranno sempre concentrati sui prodotti più importanti di ogni area commerciale.

Profilo

Le nostre energie dovranno sempre essere concentrate sull'assortimento di base – quello “tipico IKEA”. Il nostro assortimento di base dovrà avere un profilo proprio. Dovrà rispecchiare le nostre idee, essere semplice e lineare come lo siamo noi. Resistente e pratico. Dovrà esprimere un modo di vivere più semplice, naturale e libero; forma, colore e gioia ed avere un tocco giovane per chi si sente giovane a qualsiasi età.

L'assortimento di base dovrà essere riconosciuto come “tipico IKEA” in Scandinavia e tipicamente svedese al di fuori della Scandinavia.

Accanto al nostro assortimento di base può esservi una ridotta linea di prodotti più tradizionali, apprezzati da una vasta clientela e coordinabili con l'assortimento di base. Questa parte dell'assortimento sarà **fortemente limitata** al di fuori della Scandinavia.

Funzionalità/qualità tecnica

L'”Usa e getta” non è IKEA. Il consumatore deve poter fruire a lungo del suo acquisto. Per questo dobbiamo garantire un buon livello di funzionalità e di qualità tecnica. Ma la qualità non deve mai essere fine a se stessa. Deve essere adattata alle necessità del consumatore. La superficie di un piano di lavoro deve avere un trattamento più resistente rispetto a quella di un ripiano di libreria. Costa di più, ma il consumatore può fruirne più a lungo. Un trattamento in superficie costoso sul ripiano di una libreria nuoce agli interessi del consumatore, perché alza inutilmente il prezzo. La qualità deve sempre adattarsi agli interessi a lungo termine del consumatore. I nostri parametri sono i requisiti di base del MÖBELFAKTA, o di altri criteri di valutazione altrettanto validi.

Prezzo basso con giudizio

La Maggioranza di solito ha risorse economiche limitate. Per essere al servizio della Maggioranza, dobbiamo sempre mantenere un'immagine di prezzo estremamente basso. Ma deve essere un prezzo basso con giudizio. Non dobbiamo compromettere né la funzionalità né la qualità tecnica.

Nessuno sforzo deve essere risparmiato per mantenere l'immagine di prezzo basso. Ci deve essere sempre una consistente differenza di prezzo rispetto ai nostri concorrenti, e noi dobbiamo sempre essere l'alternativa più vantaggiosa in ogni reparto. Ogni area commerciale deve avere un'offerta “Imbattibile”, ma il nostro assortimento non deve mai ingrandirsi al punto da mettere in pericolo l'immagine prezzo. Il prezzo basso con giudizio richiede un enorme impegno da parte di tutti i collaboratori: dal designer al produttore, dagli addetti agli acquisti agli addetti alla vendita, dall'amministratore al personale del deposito – proprio da tutti i centri di costo che possono influire sui prezzi d'acquisto e su tutte le altre spese. Senza bassi costi non raggiungeremo mai il nostro obiettivo!

Cambiamenti nella politica dell'assortimento

Il nostro principio di base, essere al servizio della Maggioranza, non può essere modificato. Variazioni alle direttive sulla composizione dell'assortimento, sopra indicate, possono essere apportate soltanto in seguito a decisioni congiunte di Ingka Holding B.V. e Inter IKEA Systems B.V.

2

Lo spirito IKEA: una realtà viva e avvincente

Di sicuro lo hai vissuto. Forse lo hai anche interpretato a modo tuo. Naturalmente era più facile tenerlo vivo una volta, quando non eravamo così tanti; è più difficile adesso che l'individuo tende ad essere assorbito dal grigiore quotidiano e dai registri dell'ufficio del personale.

Allora tutto era più concreto: la voglia di aiutarsi a vicenda, l'arte di cavarsela con i pochi mezzi che si avevano a disposizione, la consapevolezza dei costi, spinta quasi fino alla spilorceria. E poi la modestia, l'incontenibile entusiasmo e quella fantastica solidarietà con quel poco che avevamo. Ma, da allora, IKEA, come la realtà sociale, è cambiata.

Certamente il vecchio spirito IKEA è ancora vivo. Collaboratori nuovi e vecchi si adoperano ancora con dedizione – giornalmente – e tantissimi sentono ancora lo spirito di una volta. In un grande gruppo, come il nostro, non tutti possono sentire la stessa responsabilità e lo stesso entusiasmo. Di sicuro alcuni lavorano solo per assicurarsi il pane quotidiano, e per questi un lavoro vale l'altro. A volte è colpa mia e tua, per non aver saputo trasmettere il nostro entusiasmo. Non è sempre facile dar vita e calore a un momento apparentemente monotono del nostro lavoro.

Ma il vero spirito IKEA è ancora fondato sul nostro entusiasmo, sulla nostra costante volontà di rinnovamento, sulla nostra consapevolezza dei costi, sulla nostra voglia di assumerci responsabilità e di aiutarci. Sulla nostra umiltà di fronte al dovere e sulla semplicità del nostro modo di essere. Dobbiamo prenderci cura uno dell'altro, ispirarci a vicenda. Peccato per quelli che non possono o non vogliono essere dei nostri.

Un lavoro non dovrebbe mai essere solo una fonte di sostentamento. Senza entusiasmo nel lavoro, perdiamo un terzo della nostra vita che niente e nessuno ci potrà restituire.

Per te che hai responsabilità manageriali è estremamente importante motivare e favorire lo sviluppo dei tuoi collaboratori. Lo spirito di gruppo è bello, ma richiede che tutti i componenti si sentano partecipi e responsabili dei propri compiti.

Come capitano della squadra prendi le tue decisioni dopo esserti consultato con tutti i componenti. Dopodiché non c'è più tempo per pensare. Una squadra di calcio può essere un buon esempio.

Prenditi cura delle persone preziose per il nostro gruppo! Quelle persone semplici, silenziose ed aperte, sempre pronte a dare una mano. Quelli che fanno il proprio dovere e si assumono le proprie responsabilità. Io li chiamo semplicemente colonne portanti della società perché fanno funzionare il sistema. E ce ne sono tanti nel nostro gruppo. Ovunque. Nel deposito, negli uffici, tra il personale della vendita. Sono loro l'essenza dello spirito IKEA.

Lo spirito IKEA è ancora ben presente, ma va tenuto vivo e sviluppato col tempo. **Sviluppo, comunque, non è sempre sinonimo di progresso.** Sei tu, come capo e responsabile, a dover rendere lo sviluppo un progresso.

3

Il guadagno ci procura le risorse

Una vita quotidiana migliore per la Maggioranza! Per raggiungere il nostro obiettivo, dobbiamo avere le risorse – anche quelle economiche. Non possiamo aspettare la manna dal cielo. Crediamo che i risultati vengano da un lavoro duro ed assiduo.

Guadagno è una parola meravigliosa! Sdrammatizziamola! I politici spesso usano ed abusano di questa parola. Il guadagno ci procura le risorse. Queste si ottengono soltanto in due modi: con il guadagno o con le sovvenzioni. Tutte le sovvenzioni statali derivano a loro volta da guadagni che lo stato si procura con qualche attività o con le tasse che vengono pagate. E allora diamoci da fare e procuriamoci noi stessi le risorse economiche.

L'obiettivo che ci spinge ad accumulare le risorse economiche è **raggiungere, a lungo termine, ottimi risultati**. I presupposti li conosci. Dobbiamo avere l'immagine del prezzo più basso. E dobbiamo associarla a quella della buona qualità. Se facciamo pagare molto, perdiamo l'immagine del prezzo. Se facciamo pagare poco, perdiamo le risorse. Un fantastico problema! Un problema che ci obbliga a sviluppare i prodotti in modo più economico, ad acquistare ad un prezzo più vantaggioso e a risparmiare sempre su tutti i costi. Questo è il nostro segreto. La ragione del nostro successo.

4

Ottenere buoni risultati con mezzi limitati

Una classica idea IKEA che diventa sempre più attuale. Abbiamo dimostrato tante volte che con poche risorse e mezzi limitati si possono raggiungere dei buoni risultati. Lo spreco di risorse è imperdonabile all'IKEA. Non è difficile raggiungere gli obiettivi prefissati se non ci si pone dei limiti. Progettare una scrivania da un milione e mezzo di lire è facile per un designer. Ma disegnare una scrivania buona e funzionale da 100.000 lire richiede una grande abilità. **Soluzioni costose ai problemi sono spesso segni di mediocrità.**

Non ci interessa una soluzione prima di sapere quanto costa. Un'idea senza etichetta prezzo non è accettabile! Prima di scegliere una soluzione, esaminala in relazione ai costi. Soltanto allora puoi giudicarne la validità.

Lo spreco di risorse è una delle più grandi malattie della società. Molte costruzioni moderne sono un monumento alla stupidità umana più che la soddisfazione razionale di un bisogno. Ma ancora più costoso è lo spreco nelle piccole cose: archiviare documenti che sai non ti serviranno più. Dedicare troppo tempo a dimostrare a tutti i costi che hai ragione. Rimandare una questione alla prossima riunione perché al momento non vuoi prenderti la responsabilità. Telefonare quando puoi scrivere o inviare un telex. Potremmo continuare all'infinito.

Sfrutta le risorse a tua disposizione secondo lo spirito IKEA. Otterrai buoni risultati con mezzi limitati.

“Nessun metodo funziona meglio del buon esempio.”

Ingvar Kamprad

5

La semplicità è una virtù

Perché tante persone possano convivere bene, nella società come in un'azienda, devono esserci delle regole. Più complicate sono le regole, più è difficile rispettarle. Le regole complesse sono paralizzanti!

Una pesante eredità storica, la paura e la mancanza di senso di responsabilità sono terreno fertile per la burocrazia. L'insicurezza fa aumentare le statistiche, le analisi, le riunioni: la burocrazia, insomma. E la burocrazia complica e paralizza!

Pianificazione è spesso sinonimo di burocrazia. Certo, la pianificazione è necessaria per determinare le linee generali del tuo lavoro e per far funzionare un'attività. Ma non dimenticare che **la pianificazione eccessiva può essere disastrosa!** La pianificazione eccessiva comprime la tua libertà di azione e riduce il tempo per la realizzazione. Un processo di pianificazione complicato paralizza. Pianifica sempre con semplicità e buon senso.

Da noi la semplificazione è una bella tradizione. Una procedura semplice vuol dire più potere d'azione. La semplicità dei nostri atteggiamenti ci dà forza. Siamo semplici e modesti nei rapporti tra di noi, con i nostri fornitori e con i nostri clienti. Non è solo per motivi di risparmio che evitiamo gli hotel di lusso. Non abbiamo bisogno di auto costose, di titoli altisonanti, di uniformi su misura né di altri status symbol. Noi contiamo sulle nostre forze e sulla nostra volontà!

6

Diversamente, noi

Se all'inizio avessimo chiesto il parere di esperti sulla convenienza o meno di fondare un'azienda come IKEA in un centro piccolo come Älmhult, saremmo stati sicuramente scoraggiati. Eppure oggi a Älmhult ha sede una delle aziende più grandi del mondo nel settore dell'arredamento.

Avendo il coraggio di essere diversi, troviamo sempre nuove soluzioni. Rifiutando di accettare che un modello sia valido solo perché preconstituito, possiamo superare non soltanto i grandi problemi ma anche le piccole questioni di ogni giorno.

Non è un caso che i nostri responsabili degli acquisti si rivolgano a una fabbrica di finestre per le strutture dei nostri tavoli o a una fabbrica di camicie per i nostri cuscini da sedia; è semplicemente la risposta alla domanda **“Perché** dobbiamo fare le cose in modo tradizionale?”

Il nostro rifiuto di ciò che è prestabilito non è fine a se stesso, ma presuppone una volontà consapevole di migliorare e svilupparsi.

Mantenere e sviluppare la dinamicità del nostro lavoro è per noi uno dei compiti importanti. È per questo che io spero che non ci siano mai due negozi identici. Infatti, il negozio più recente conterrà ancora molte soluzioni sbagliate e, tuttavia, nel complesso, sarà migliore del precedente. Una sana voglia di sperimentare cose nuove ci condurrà sempre più avanti. **“Perché?”** continua ad essere un'importante parola chiave.

7

Concentrazione di energie: la base del nostro successo

Il generale che disperde le sue forze inevitabilmente perde la battaglia. Anche l'atleta di decathlon ha i suoi problemi. Dove e come deve concentrare le sue energie?

Anche noi dobbiamo concentrarci – concentrare le nostre energie. Non possiamo fare tutto ed essere ovunque nello stesso tempo.

Il nostro assortimento non può estendersi troppo. Non possiamo soddisfare tutti i gusti. Dobbiamo concentrarci sul nostro tipico profilo. Non possiamo promuovere il nostro assortimento tutto in una volta. Dobbiamo concentrare le nostre energie. Non possiamo imporci su tutti i mercati nello stesso tempo. Dobbiamo concentrarci per ottenere l'effetto massimo, e mentre ci concentriamo su settori importanti, dobbiamo, a volte, ridurre le risorse in altri settori.

Quando entriamo in un nuovo mercato, concentriamo le nostre energie sul marketing. Concentrazione di energie significa che, nelle fasi importanti, siamo costretti a trascurare altri fattori. Per questo esigiamo un alto grado di onestà e lealtà da parte dei nostri collaboratori.

Concentrazione di energie: l'espressione stessa implica forza. Sfruttala nel tuo lavoro giornaliero. Ti darà risultati.

8

Assumersi le responsabilità: un privilegio

In ogni azienda e società e a tutti i livelli ci sono persone che prendono le loro decisioni senza nascondersi dietro gli altri. Persone che hanno il coraggio di assumersi le proprie responsabilità. Maggiore è il numero di queste persone in un'azienda o nella società, minore spazio avrà la burocrazia. La frenesia delle riunioni e delle discussioni di gruppo dipendono spesso dalla riluttanza o dall'incapacità dei responsabili di prendere decisioni. Anche se a volte si incolpa la democrazia e l'obbligo di consultarsi con gli altri.

Assumersi responsabilità non ha niente a che fare con grado di istruzione, posizione economica o sociale. Coloro che vogliono assumersi le responsabilità si trovano a qualsiasi livello, nel deposito, nell'ufficio acquisti, tra gli addetti alla vendita e gli impiegati dell'ufficio. Dappertutto. E sono necessari in qualsiasi sistema. Sono importanti per il progresso e permettono al meccanismo di funzionare.

Nella famiglia IKEA vogliamo che l'individuo abbia un posto centrale e che ci sia solidarietà tra noi. Tutti abbiamo dei diritti ma anche dei doveri. Libertà responsabile. Ciò che conta sono la tua e la mia iniziativa e la nostra capacità di assumerci responsabilità e prendere decisioni.

Solo dormendo non si fanno errori. Fare errori è il privilegio della persona attiva – di chi è capace di ricominciare daccapo e correggere.

Il nostro obiettivo ci richiede di mantenere continuamente attiva la nostra capacità di prendere decisioni, di assumerci responsabilità e di combattere costantemente il timore di sbagliare. **Il timore di sbagliare è la base della burocrazia e il nemico di qualsiasi tipo di sviluppo.** Nessuna decisione può pretendere di essere l'unica giusta. È l'energia presente nella decisione che ne determina la validità. Fare errori deve essere lecito. La persona mediocre è negativa perché perde tempo a dimostrare di non aver sbagliato. La persona forte, invece, è positiva e guarda sempre avanti. Sono sempre le persone positive a vincere. Quelle che portano la gioia in sé e la comunicano agli altri. Ma vincere non significa che qualcun altro deve perdere. Le più belle vittorie sono quelle senza perdenti.

Se un nostro modello viene copiato, non muoveremo una causa – perché una causa è sempre un'azione negativa. Risolveremo, invece, il problema producendo un nuovo modello, ancora migliore.

Approfitta dei tuoi privilegi – il tuo diritto ed il tuo dovere di prendere decisioni ed assumerti responsabilità.

9

Il più rimane ancora da fare. Meraviglioso futuro!

La sensazione di aver già fatto tutto è un sonnifero molto efficace. Chi, alle soglie della pensione, pensa ormai di non aver più nulla da fare, invecchia rapidamente. Un'azienda che pensa di aver raggiunto il suo obiettivo, in breve tempo ristagna e perde il suo slancio.

La felicità non è nell'obiettivo raggiunto, ma nel cammino per realizzarlo. Il lato meraviglioso del nostro destino è che siamo solo all'inizio. In tutti i campi. Soltanto chiedendoci di continuo come ciò che facciamo oggi può essere migliorato domani, possiamo progredire. La parola impossibile non esiste e non esisterà mai nel nostro vocabolario. E la parola esperienza deve essere usata con molta cautela.

L'esperienza è un freno per lo sviluppo. È la scusa di molti per non provare nuove vie. A volte, tuttavia, è saggio basarsi sull'esperienza. In questo caso, affidati alla tua: molto spesso è più preziosa di qualsiasi complicata analisi.

L'ambizione di sviluppare noi stessi come persone e come collaboratori deve rimanere forte. La parola chiave è modestia. La modestia significa molto per noi, nel nostro lavoro come nel nostro tempo libero. Anzi, è decisiva per noi, come persone. Non significa solo rispetto e considerazione per gli altri, ma anche cordialità e generosità. La forza di volontà senza modestia crea spesso dei conflitti. Con la modestia, invece, la forza di volontà diventa la tua arma segreta per migliorare sia come individuo che come parte della comunità.

Ricorda che **il tempo è la tua ricchezza più importante**. Quante cose si fanno in 10 minuti! Se li lasci passare, li perdi irrimediabilmente. Non tornano più. 10 minuti non sono solo la sesta parte di un'ora. Sono una parte di te stesso. Dividi la tua vita in tanti intervalli di 10 minuti e spreca il meno possibile in cose futili.

Il più rimane ancora da fare. Cresciamo insieme per diventare un gruppo di inguaribili entusiasti, che con testarda ostinazione rifiutano l'impossibile e il negativo. Ciò che vogliamo possiamo farlo e lo faremo. Meraviglioso futuro!

*“La felicità
maggiore non è
tanto arrivare
all’obiettivo.
Felicità è
essere sulla
strada giusta”*

Ingvar Kamrad