

# Testament obchodníka s nábytkem

plus Slovníček IKEA

Ingvar Kamprad, zakladatel IKEA





# Vytvářet lepší každodenní život pro většinu lidí

Naší vizí je nabízet široký sortiment zařízení domácnosti s dobrým designem a funkcí za ceny tak nízké, aby si ho mohlo dovolit co nejvíce lidí. Jednou provždy jsme se rozhodli být na straně většiny lidí. To, co je dobré pro naše zákazníky, je dobré i pro nás. Toto je tvrzení, které zavazuje. Ve všech zemích a společenských zřízeních na Západě i na Východě se vynakládají nepoměrně vysoké prostředky na to, aby se uspokojila jen velmi malá část obyvatelstva. V našem odvětví si například spoustu nových krásných věcí může dopřát jen malý okruh dobře situovaných lidí. Právě toto chce IKEA svým zaměřením změnit. Již po několik desetiletí dosahujeme dobrých výsledků. Jeden známý švédský ekonom a politik kdysi prohlásil, že IKEA měla mnohem větší vliv na demokratizační proces než mnohá politická opatření. Domníváme se rovněž, že náš postoj inspiroval ostatní, aby se ubírali obdobným směrem. Náš „domácí trh“ ve Švédsku byl průkopníkem, neboť mnoho nového, co zde vznikalo, bylo již od počátku vytvářeno s ohledem na většinu lidí – na všechny ty, kteří mají omezené příjmy. Pokračujeme dál a zvyšujeme svůj vliv ve světě. Máme ale velké ambice! Víme, že můžeme být aktivní téměř na všech trzích. Víme, že v budoucnu můžeme být cenným přínosem v demokratizačním procesu nejen u nás doma. Víme, že větší série výrobků nám přinášejí nové výhody na domácí půdě, zatímco více trhů nám umožňuje rozložení rizika. To je důvod k naší neustálé expanzi. Prostředky k dosažení našeho cíle jsou charakterizované naším jedinečným přístupem, odvahou být „jiní“ a naší snahou jednat jednoduše a přímo mezi sebou i ve vztahu k ostatním. To je náš životní styl.

Lepší každodenní život – to je i život oproštěný od symbolů společenského postavení a konvencí, to je svobodnější lidská bytost. Snažíme se o to, abychom se stali pojmem rovněž v této oblasti – sobě pro radost a ostatním pro inspiraci. Je to otázka svobody spojené se zodpovědností, a to vyžaduje klást vysoké nároky na sebe sama.

## **Neexistuje účinnější metoda než dobrý příklad.**

Náš příspěvek k demokratizačnímu procesu jsem již zmínil. Pro jistotu ještě dodávám, že svým postojem nezaujímáme stanovisko k unifikaci např. hladiny platů. Možná jen, že i tohoto problému se dotýkáme z jiného úhlu pohledu.

Následující statě objasňují naši filosofii sortimentu a cen, která je páteří naší práce. Dále popisujeme pravidla a metody práce, které v průběhu času vykrytalizovaly v základní stavební kameny našeho myšlení a které vytvářejí a budou vytvářet z IKEA jedinečnou firmu.

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping loops and lines, characteristic of Ingvar Kamprad's signature.

Ingvar Kamprad, 20. 12. 1976

# 1

## Sortiment – naše identita

*Naším cílem je nabízet široký sortiment funkčního bytového vybavení s pěkným designem za takové ceny, aby si většina lidí mohla dovolit koupit si je.*

### Rozsah sortimentu

Usilujeme o to, abychom naším vybavením pokryli veškeré bytové prostory, a to jak uvnitř tak i venku. Sortiment může být obohacen také jinými doplňky či dekoračními předměty pro domácnost, stejně tak jako některými výrobky typu „udělej si sám“. Sortiment může zahrnovat v omezené míře i vybavení pro veřejné prostory. Šíře sortimentu však musí být omezená, aby nedošlo ke zkrácení cenového profilu. Pozornost musíme soustředit vždy hlavně na důležité výrobky v rámci každé skupiny zboží.

### Profil

Těžištěm našeho sortimentu je vždy základní sortiment – ta část, která je „typická pro IKEA“. Tyto výrobky mají svoji vlastní charakteristiku.

Odrážejí náš způsob myšlení, musí být jednoduché a přímé jako my sami. Musí být odolné a jednoduché na použití. Mají vyjadřovat lehký, přirozenější a svobodnější způsob života. Mají mít pěkný tvar, barvu a vyjadřovat radost a mladistvost. Jsou určeny všem mladým duchem, bez rozdílu věku.

Základní sortiment má být ve Skandinávii chápán jako typický pro IKEA a mimo Skandinávii jako typicky švédský. Všechny výrobky však musí být vhodné pro skandinávský trh.

Základní sortiment lze doplnit některými tradičními výrobky, které jsou oblíbené u většiny lidí a které lze s naším základním sortimentem dobře kombinovat. Mimo Skandinávii je nutno tento podíl sortimentu silně omezit.

## **Funkčnost/technická kvalita**

Výrobky „na jedno použití“ – to není ve stylu IKEA. Zákazník by měl mít ze svého nákupu trvalé potěšení. Proto musí být jejich funkčnost a technická kvalita velmi dobrá. Kvalita by ale nikdy neměla být samoúčelná. Vždy musí být přizpůsobena potřebám uživatele. Povrch pracovní desky musí být odolnější než povrch police knihovny. Taková povrchová úprava je dražší, ale přinese spotřebiteli trvalou radost z nákupu. Naproti tomu nákladná povrchová úprava police knihovny není pro zákazníka výhodná, protože je zbytečně drahá. Kvalita by měla vždy být přizpůsobena zájmu zákazníka. Našimi kritérii jsou požadavky Möbelfakta nebo jiné rozumné normy.

## **Nízká cena**

Většina lidí má omezené finanční prostředky. Abychom vyhověli této většině, musíme udržovat velmi nízkou cenovou hladinu. Nízká cena musí být ale smysluplná a nesmí být na úkor funkčnosti nebo technické kvality. Žádné úsilí, které přispěje k udržení nízkých cen, není zbytečné. Musíme stále zachovávat jasný cenový rozdíl v porovnání s našimi konkurenty a musíme být schopni nabídnout nejnižší ceny ve všech oblastech bytového vybavení. V každé skupině výrobků musí být nabídka za takovou cenu, která „vyrazí dech“, a náš sortiment by se neměl rozrůstat na úkor ústupků v cenách. Filozofie nízkých cen vyžaduje obrovské úsilí nás všech. Od návrhářů přes výrobce, nákupčí, administrativní pracovníky a skladníky až po samotné prodavače – ti všichni ovlivňují ceny i ostatní náklady. Jsou to úplně všichni ve firmě. **Bez nízkých nákladů nikdy nedosáhneme svého cíle!**

## **Náš přístup k sortimentu**

Naše základní myšlenka – být dostupný pro většinu lidí – se nesmí nikdy změnit.

# 2

## Duch IKEA – silná a živá realita

Jistě jsi ho již pocítil. Možná, žeš mu dal svou vlastní interpretaci. Je samozřejmé, že bylo mnohem jednodušší udržovat ho při životě dříve, když nás bylo nepoměrně méně. Tenkrát jsme k sobě měli blíž a mohli jsme si spolu promluvit. Dnes, kdyse jedinec postupně ztrácí v kolektivních smlouvách a je registrovaný pod číslem na personálním oddělení, je to mnohem těžší.

Dříve byly věci mnohem konkrétnější: vůle pomoci si navzájem, umění dokázat hodně s minimem chytře vynaložených prostředků, šetrnost hraničící až s lakotou, respekt, pokora nebo nekonečné nadšení a úžasná soudržnost v dobrém i zlém. Společnost se však od té doby změnila stejně tak, jako se změnila IKEA.

Duch IKEA je však určitě stále ještě živý. Denně staří i noví zaměstnanci vynakládají mimořádné úsilí a mnozí cítí i pracují stejně jako my kdysi. V tak velké skupině – jako je ta naše – nemohou všichni být stejně zodpovědní a nadšení. Někteří určitě považují svou práci jen za prostředek obživy – je to práce jako jakákoliv jiná. Někdy je to jen naše chyba, že se nám nedaří podělit se o naše nadšení s ostatními, někdy dokonce rezignujeme, protože jednoduše nedokážeme vnést jiskru a život do práce na první pohled jednotvárné.

Ale skutečný duch IKEA stále ještě vládne. Je založený na našem nadšení, na neustálé snaze zlepšovat, uvědoměle přispívat k hospodárnosti, na naší vůli přebírat zodpovědnost, na ochotě pomoci, na naší pokoře a na jednoduchosti našeho vystupování. Musíme mít zájem jeden o druhého a vzájemně se inspirovat. Nemůžeme ale nutit ty, kteří nechtějí jít naší cestou.

Práce nemůže být nikdy jen zdrojem obživy. Bez nadšení pro práci ztratíme třetinu svého života, a ta nikdy nemůže být vynahrazena tím, že si v práci tajně čteme časopisy.

Pro vás, kdo máte vedoucí postavení a z něho vyplývající zodpovědnost, je motivace a rozvoj vašich pracovníků životně důležitá věc.

Týmová práce je dobrá, když všichni v týmu mají smysl pro zodpovědnost za své úkoly.

Stojíte-li v čele skupiny, rozhodujete po poradě se skupinou, protože pak už není čas na diskuze. Jako příklad nám může posloužit fotbalové mužstvo!

Všímejte si těch, kteří tvoří oporu naší společnosti. Jsou to nekomplikovaní, tiší a otevření lidé, kteří jsou vždy ochotni podat pomocnou ruku. Pracují a berou na sebe zodpovědnost s naprostou samozřejmostí, aniž byste si toho všimli. Pro ně je zodpovědnost důležité a plnohodnotné slovo, často dělají mnohem víc, než musí. Nazývám je jednoduše oporou společnosti, protože takoví lidé jsou zapotřebí v jakémkoliv systému. Je jich mezi námi hodně. Jsou všude – ve skladech, v kancelářích, mezi našimi prodáváči... Jsou podstatou toho, co nazýváme duch IKEA.

Duch IKEA je stále tady, ale je třeba se o něj starat a rozvíjet ho v proměnách času.

**Ale vývoj nemusí vždy znamenat pokrok.** Záleží i na tobě – vedoucím a odpovědném pracovníkovi, aby se vývoj stal pokrokovým.



# 3

## Našimi zdroji je zisk

Lepší všední den pro většinu lidí! Aby se nám podařilo splnit náš cíl, musíme mít zdroje – a to v neposlední řadě i v ekonomické oblasti. Nepočítáme s tím, že nám „pečení holubi budou padat do úst“. Spoléháme na tvrdou a svědomitou práci, jen ta přináší výsledky.

Zisk je fantastické slovo! Zkusme při jeho vyslovení vynechat dramatickost.

Politici toto slovo často zneužívají. Zisk nám poskytuje nezbytné prostředky.

Prostředky je možné získat dvěma způsoby: ze zisku nebo z podpory.

Každá státní podpora má svůj původ v zisku státu nebo z nějakých aktivit, nebo pochází z peněz daňových poplatníků, tedy z peněz každého z nás.

Zkusme se v oblasti tvorby finančních zdrojů spolehnout jen na sebe.

Pro nás existuje jediný způsob jak hromadit finanční zdroje, a to je **dlouhodobé dosahování dobrých výsledků**. Předpoklady dobře znáte. Musíme mít nejnižší ceny a současně dobrou kvalitu. Pokud budou naše výrobky drahé, porušíme naši myšlenku nízkých cen, pokud budou příliš levné, nebudeme mít dostatek zdrojů. Jaký nádherný problém! Nutí nás vyrábět hospodárněji, nakupovat výhodněji a neustále šetřit v oblasti nákladů. To je naše tajemství. To je klíč k našemu úspěchu.

# 4

## Dosahovat dobrých výsledků s malými prostředky

Tato stará myšlenka IKEA se stává stále více aktuální. Nesčetněkrát jsme ukázali, že s malými prostředky nebo omezenými zdroji můžeme dosáhnout dobrých výsledků. Plýtvání prostředky je v IKEA smrtelným hříchem. Není těžké splnit cíl, pokud nemusíte brát ohled na náklady. Pro žádného návrháře není těžké navrhnout stůl, který by stál 10 000 korun. Navrhnout ale funkční a atraktivní stůl za 1 000 korun, to je úkol jen pro toho nejlepšího. **Drahá řešení jakýchkoliv problémů jsou často známkou průměrnosti.** Pro nás je zajímavé vždy jen takové řešení, jehož cenu dopředu známe. Ukazovat náš výrobek bez cenovky je proto vždy chyba! Všechno má svou cenu, i když je to třeba zadarmo.

Před volbou konečného řešení je třeba zvážit náklady spojené s jeho realizací. Jen tak je možné je správně posoudit.

Plýtvání zdroji je jedním z nejzávažnějších problémů lidstva. Mnohokrát je moderní budova spíše pomníkem lidské hlouposti než rozumným řešením potřeby. Plýtvání v malém je však stejně tak nákladné: skladovat papír, o kterém víte, že už ho nikdy nebudete potřebovat, plýtvat časem při dokazování vlastní pravdy, odkládat řešení problému na později jen proto, že právě teď nemáte chuť přebírat zodpovědnost, telefonovat na vzdálená místa, když zprávu stejně tak dobře můžete poslat poštou nebo faxem. Seznam by mohl být nekonečný. Využívejme své zdroje způsobem typickým pro IKEA. Dosáhneme tak dobrých výsledků s malými prostředky.

*„Neexistuje  
účinnější  
metoda než  
dobrý příklad“*

*Ingvar Kamprad*

# 5

## Jednoduchost je ctnost

Má-li ve společnosti nebo ve firmě spolupracovat větší počet lidí, musí platit určitá pravidla. Čím budou tato pravidla komplikovanější, tím obtížnější bude je dodržovat. Komplikovaná pravidla ochromují!

Historická zatíženost, strach a nedostatek smyslu pro zodpovědnost jsou živnou půdou byrokracie. Nerozhodnost vede k vypracovávání dalších statistik, k hlubokým výzkumům, nekonečným schůzkám – k další byrokracii. Byrokracie vše komplikuje a paralyzuje!

Plánování je samozřejmě důležité pro určení opěrných bodů práce a pro stanovení dlouhodobých cílů fungování firmy. Nezapomeňte však, že **přehnané plánování bývá častým důvodem krachu firmy**. Přehnané plánování potlačuje naši svobodu v jednání a krátí čas potřebný k realizaci nápadů. I komplikované plánování tedy ochromuje. Nechte se při plánování vést jednoduchostí a smysluplností.

Jednoduchost má v IKEA tradici. Jednoduché postupy znamenají efektivnost. Jednoduchost v našem jednání nám dává sílu. Jednoduchost, pokora a respekt jsou výrazem pro naše chování, naše vzájemné vztahy i vztahy s našimi dodavateli a zákazníky.

Nejen kvůli nákladům nebydlíme v luxusních hotelech. Nepotřebujeme oslňující auta, ohromující tituly, překrásné uniformy nebo jiné prestižní symboly. Spoléháme raději na naši vlastní sílu a vlastní vůli!

# 6

## Jsme jiní

Kdybychom se kdysi radili s experty o tom, zda vybudovat společnost IKEA v místě jako je Älmhult, určitě by nás od této myšlenky odradili. A přesto dnes sídlí jedna z největších nábytkářských firem na světě právě v Älmhultu.

Nacházíme nové cesty, protože jsme se odvážili být jiní a neustále se ptát „**proč**“. Odmítnutím všeobecně uznávaného a zažitého vzoru jsme se dostali dále, velké myšlenky jsou pro nás stejně důležité jako každodenní problémy.

Skutečnost, že se naši nákupčí obrátili na výrobce oken, když jsme potřebovali rámy na stoly, nebo na výrobce triček, když jsme potřebovali polštářky na židle, není náhodná. Je jednoduše odpovědí na otázku „Proč? Proč všechno dělat tradičním způsobem?“ Náš protest proti tomu, co je zaběhnuté, není samoučelný, je to vyjádření touhy stále se rozvíjet a být lepší.

K našim nejdůležitějším úkolům patří neustále udržovat dynamiku v našem rozvoji. Proto například doufám, že nikdy nepostavíme dva totožné obchodní domy. Víme, že i ten nejnovější obchodní dům má své nedostatky, i když je považován za nejlepší. Dynamičnost a chuť experimentovat nás povede stále dále. A otázka „**Proč?**“ navždy zůstane naším klíčovým slovem.

# 7

## Koncentrace sil – cesta k úspěchu

Generál, který dovolí roztržštění sil svého vojska, je odsouzený k porážce. Již deset jednotlivců, kteří netáhnou za jeden provaz a kterým není jasné, kde a jak soustředit svoji sílu, neuspěje.

I my musíme koncentrovat naši sílu a energii. Nemůžeme dělat vše, všude a najednou. Náš sortiment se nemůže neúměrně rozšiřovat. Nemůžeme vyhovět vkusu úplně všech. Musíme se soustředit na to, co je pro nás charakteristické. Nemůžeme propagovat celý sortiment najednou. Musíme koncentrovat naše síly. Nemůžeme dobýt všechny trhy najednou. Musíme koncentrovat veškeré síly k dosažení maximálního účinku často s omezenými prostředky. Zatímco se soustředíme na jednu oblast, musíme vyjít s menšími zdroji v oblasti jiné.

Když budujeme nový trh, soustředíme energii na marketing. Koncentrace energie a sil znamená, že jsme v případě potřeby schopni soustředit se na podstatnou věc a snížit požadavky na věc jinou, přestože je také důležitá – jako například bezpečnostní systém.

Proto musíme klást vysoké nároky na poctivost a loajalitu našich pracovníků. Koncentrace sil – už toto slovní spojení samo o sobě je silné. Používejte ho ve své každodenní práci. Výsledky se brzo dostaví.

# 8

## Privilegium přebírat zodpovědnost

V každém typu a na každé úrovni společnosti a firmy existuje řada lidí, kteří raději sami rozhodují, než aby se schovávali za rozhodnutí jiných. Lidí, kteří mají odvahu nést zodpovědnost. Čím více je takových lidí ve společnosti nebo firmě, tím méně je byrokracie. Schůzování a nekonečné diskuze ve velkých skupinách jsou častým výsledkem neschopnosti lidí rozhodnout. Lehké je schovávat se za pojem demokracie nebo kolektivní rozhodování.

Ochota přebírat zodpovědnost nesouvisí se vzděláním, platem či postavením. Lidí se zodpovědností najdete ve skladu, mezi nákupčími, prodavači či pracovníky v kanceláři, zkrátka všude. Jsou potřební v každém systému. Jsou důležití pro pokrok. Jsou hybnou silou fungujícího systému.

V naší „rodině IKEA“ chceme, aby člověk byl v centru pozornosti, abychom se podporovali navzájem. Všichni máme svoje práva ale i své povinnosti. Svobodu spojenou se zodpovědností. Chceme být iniciativní, jsme ochotni přebírat zodpovědnost za rozhodnutí – a to je rozhodující.

**Jen ten, kdo spí, nedělá chyby.** Dělat chyby je privilegium každého aktivního člověka, toho, který je ochoten začít od začátku a chybu napravit.

Naše cíle od nás vyžadují neustálé trénování schopnosti rozhodnout se a přebírat zodpovědnost za své rozhodnutí, bojovat tak proti strachu z chyb.

**Strach z chyb je kolébkou byrokracie a nepřítelem každého pokroku.** Žádné rozhodnutí není jediné správné. Dělat chyby je dovolené. Jen průměrný člověk se k chybám staví negativně a plýtvá časem, když dokazuje, že on chybu neudělal. Silná osobnost je vždy pozitivní a hledí do budoucnosti. Vítězí vždy pozitivní lidé. Svou radost šíří okolo sebe. Být vítězem neznamená, že ostatní musí být poraženi. Nejkrásnější vítězství jsou taková, kdy není poražených.

Když nám někdo ukradne model, nesoudíme se s ním – soudní proces je vždy negativní. Vyřešíme problém tak, že vymyslíme nový model, který je dokonce lepší. Využívejte svého privilegia – svého práva a své povinnosti rozhodovat a nést zodpovědnost!

# 9

## Před námi je ještě řada úkolů.

### Úžasná budoucnost!

Pocit, že vše je hotovo, je neúčinnějším práškem na spaní. Člověk, který odchází do důchodu s pocitem, že už má vše za sebou, velmi rychle uvadá. I podnik, který má dojem, že dosáhl svých cílů, stagnuje a ztrácí vitalitu.

Štěstí nespočívá v dosažení cíle, štěstí je být na správné cestě k němu. Naše pozice je úžasná – stojíme na počátku. A to ve všech sférách. Jen budeme-li si stále klást otázku, jak udělat věci zítra ještě lépe než dnes, půjdeme kupředu. Potěšení ze stálého objevování nás posouvá kupředu.

Slovo „nemožné“ jsme vymazali z našeho slovníku. „Zkušenost“ je slovo, se kterým musíme zacházet hodně opatrně. Zkušenost je hybnou silou vývoje. Mnozí ale používají toto slovo jako omluvu za to, že nezkoušejí nic nového. Přesto je často moudré spoléhat na zkušenost. Nejraději ovšem na svou vlastní. Často je tato zkušenost mnohem cennější než rozsáhlé výzkumy.

Snaha neustále se rozvíjet a pomáhat v rozvoji svým spolupracovníkům musí být stále vysoká. Klíčovým slovem je pokora. Pokora je pro nás všechny důležitá jak v naší práci, tak i ve volném čase. Nevyjadřuje jen ohled a respekt vůči ostatním lidem, ale i laskavost a velkorysost. Vůle a síla bez pokory často vedou ke konfliktu. Spolu s pokorou jsou síla a vůle tajnou zbraní na cestě rozvoje jednotlivce i týmu.

Nezapomeňte, že **čas je vaším nejdůležitějším kapitálem**. Za deset minut můžete stihnout hodně. Promarněných deset minut už nikdy nevrátíte. Deset minut je jen šestina hodiny. Těch deset minut je částí vašeho života. Rozdělte svůj život na desetiminutové dílky a usilujte o to, abyste jich promarnili co nejméně. Před námi je ještě řada úkolů. Zůstaňme skupinou pozitivních nadšenců, kteří se zarytostí odmítají slova „nemožné a negativní“. To, co chceme, můžeme udělat a taky uděláme společně. Před námi je úžasná budoucnost!



*„Štěstí  
nespočívá  
v dosažení cíle,  
šťěstí je být na  
správné cestě k  
němu.“*

*Ingvar Kamprad*



# Slovníček IKEA

Ingvar Kamprad, zakladatel IKEA

# Slova

*- důležitá součást dědictví IKEA*

*Více než ve většině ostatních podniků dostala v IKEA slova se silným hodnotovým nábojem a krátké výrazy vlastní život a vlastní význam, který se někdy liší od obecného výkladu. Zjevné přednosti, které to přináší pro vnitřní komunikaci a společné hodnocení, nesmí zastínit existující rizika.*

*Okolí a noví pracovníci mohou špatně pochopit smysl a v proměnlivém světě mohou slova získat odstíny, které jsme ani nezamýšleli. Doufejme, že tento slovníček zabrání některým podobným nedorozuměním.*

Ingvar Kamprad, Luty 1996

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping loops and strokes, characteristic of Ingvar Kamprad's signature.

# Pokora

Pěkné, ale často zneužívané slovo. Více než o cokoliv jiného se jedná o respekt. Jsme pokorní před našimi konkurenty, tedy máme respekt z jejich znalostí a víme, že musíme být stále lepší, abychom kvůli nim nepřišli o trh. Máme respekt před našimi spolupracovníky i jejich názory. Umíme si cenit aktivního naslouchání a uvědomujeme si, že jen vítězství bez poražených jsou skutečně trvalá. Máme respekt z vlastního pracovního úkolu, který je větší, než si člověk myslí, to jsou ta nedramatická hlavní opatření, která tvoří základ našich úspěchů.

Nejméně respektu k druhým prokazuje ten, kdo ztěžuje kolegům práci, např. tím, že svým spolupracovníkům neposkytne potřebné informace nebo tím, že neřekne, kde je k zastížení.

Pro nás v IKEA je důležité neztratit pokoru před úspěchem. Úspěch vždy plodí závist. Úspěch se lehce stane největším nepřítelem pokory. Musíme si také uvědomit, že úspěch dneška se lehce změní v porážku zítřka, pokud se necháme opojit vlastní zdatností a hned sebekriticky neusilujeme o další postup. Neustále musíme naslouchat svým slabinám a urychleně je upravovat. Naslouchejte zákazníkům, dodavatelům a ostatním v našem okolí. Přívětivost, ocenění a pochvala nic nestojí, je to vždy dobrá investice. Být pokorný znamená brát na sebe své chyby a nesvádět je na druhé. Omluvit se znamená hodně.

Být pokorný není totéž jako mít slabý charakter. Máš-li co říci, nesmíš sedět a mlčet. Být pokorný znamená uvědomit si své slabosti a pokusit se je kompenzovat.

Být pokorný také neznamená brát přehnaně ohledy. Vedoucí, který nepoukazuje na to, že zaměstnanci odvádějí špatnou práci, rozhodně není pokorný. To lze také nazvat bezohledným bráním ohledu.

Ohled a respekt, přívětivost a ochota, upřímnost, umění přiznat své omyly, naslouchat druhým – to jsou příklady vlastností, které v IKEA podporujeme. To vše rozumíme pod pojmem pokora.

# Energičnost

Energičnost je další vlastnost, které si velmi vážíme. Pokora nikdy nesmí být zaměňována s ústupností a ochablostí. Víme, co chceme, a tato vůle je nezkrotně silná. Chceme být zástupem pokorných nadšenců se silnou vůlí, kteří si cení jednoduchého a pozitivního životního stylu, kteří dělají věci když ne na 100 %, tak určitě skoro na 95 %. Potom lze přeci vždy vylepšovat, v případě, že těch posledních pět procent nepřijde zrovna příliš drahο. Jde o to převzít odpovědnost, rozhodnout a odvážit se jednat.

Ráznost neznamená, že vždy prosadíme svou vůli. Pokoušet se prosadit svou vlastní vůli bez pokory, tzn. bez respektu před názory ostatních, nevede k žádnému výsledku. To vede jen k nekonečným diskuzím a konfrontacím, ke schůzovnému šílenství bez hranic.

Ráznost znamená dohodnout se nejprve na společných cílech, a potom se nebát použít jakýchkoli prostředků k jejich dosažení.

# Jednoduchost

Složitě slovo, protože bývá často špatně chápáno. Nemá co dělat se zpátečnictvím ani s vyhýbáním se počítačům a moderním pomocníkům. Také nejde o záplatované šaty nebo neuklizené kanceláře. Nikoliv, jednoduchost znamená přirozenost, efektivitu a rozum. Snažíme-li se o to, co je přirozené, vyhneme se věcem složitým. Čím méně je instrukcí a pravidel, a čím jsou kratší, tím jednodušší a přirozenější je se podle nich řídit. Čím jednodušší vysvětlování, tím větší porozumění a zároveň i angažovanost. Jen nezapomeňme, že žádný pracovní úkol není tak „jednoduchý“, že by vůbec nebylo nutné jej vysvětlit, žádný člověk nemůže být spokojen s prací, jejíž smysl nechápe.

Vyhýbat se počítačům není efektivní a nemá to tedy co dělat s jednoduchostí. Mluvit s kolegy, místo abych psal dlouhé žádosti na počítači, je naopak efektivní a jednoduché. Odpověď na interní dopis několika rukou psanými řádky podá rychlejší informaci. Nalezení jednoduchých řešení problému umožní efektivnější provedení.

Samozřejmě, že jednoduchost souvisí s otázkou nákladů, a tím je pro nás, kteří mají nízkou cenu zapsanou v obchodním záměru, důležitější než pro ostatní. Ale tady musí být člověk pozorný a opatrný. Stupeň jednoduchosti je vždy nutno uvádět ve správných souvislostech. Příklad: shromáždit 200 lidí, aby sledovali špatně připravené, nečitelné diapozitivy, není v žádném případě hospodárné. Jiný příklad: jednoduché vysvětlení jednou osobou může často nahradit velkou a nákladnou skupinu s projektem.

Jednoduché vystupování, jednoduché zvyky a vyhýbání se luxusním doplňkům patří ke stylu IKEA, ale nikdy nesmíme zapomenout na úctu k sobě navzájem. Někteří z nás se rádi odlišně oblékají. Jiní milují sportovní auta nebo operu. V práci velmi dbáme na otázku nákladů. V osobním životě respektujeme právo každého jednotlivce na vlastní cestu.

## Většina lidí

Chceme stát na straně většiny lidí, a to zavazuje víc, než si člověk při prvním pohledu možná uvědomuje. Stát na straně velké skupiny znamená zastupovat zájmy mnoha obyčejných lidí podle vlastních krátkodobých zájmů nebo proti nim. Eliminovat výrobně drahý design, i když se dobře prodává. Odmítat prodávat za tvrdou měnu spotřebitelům v zemích s nekonvertibilní měnou, i kdyby zisk byl větší a problémy menší.

Rozvíjení sortimentu a jeho prezentace nápaditým a sympatickým způsobem ve všech našich obchodních domech vyžaduje velkou znalost podmínek a přání této velké skupiny lidí. To se nejlépe naučíme vlastními zážitky, a ne jako turisté s fotoaparátem na krku. Dobrým příkladem je hromadný dopravní prostředek.

Příspěvek k lepšímu všednímu dni znamená, že i lidé s nižšími příjmy budou moci pocítit štěstí z praktického a příjemného bydlení.



## Vystačit s málem („Lista sig“)

Starý smálandský výraz pro šetrná řešení. Pochází ze slova „lista“ ve smyslu chytrý, mazaný. „Když obrátím příkrývku, budu ji moci používat déle“ „Jestliže polici o půl metru snížím, vystačím si s ručně ovládaným paletovacím vozíkem a nemusím kupovat vysokozdvíhový vozík.“ Výraz pro mazaná a šetrná řešení. Pěkný výraz pro nás, kteří chceme vystačit s malými prostředky a vyhnout se ne zcela nezbytným investicím.

Interně používáme tento výraz také pro nahodilá řešení, vycházející ze schopnosti řešit nečekané problémy dnes a ne až zítra. Vystačíme si s visacím zámkem, dokud pevný zámek nebude opraven, atd.

# Zkušenost

Nebezpečné slovo, se kterým je nutno se naučit zacházet. Lehce se stane omluvou pro to, abychom nevyzkoušeli něco nového. Před sto lety lidé považovali za nemožné řadu věcí, které dnes běžně děláme. Mnoho velkých vynálezů se zrodilo právě ze vzdoru proti zkušenosti, dokonce jako důsledek nedostatku zkušenosti.

Ale bez osobní zkušenosti nemůžeme fungovat. Pozitivní a negativní životní zkušenosti jsou základem budoucího jednání. To nám umožňuje využívat pozitivní zkušenosti, které jsme nashromáždili, a opatrně nakládat se zkušeností negativní. Jednou neuspět ještě přeci nemusí znamenat, že myšlenka byla špatná.

# Jiný styl

Jiný styl neznamená chodit divně oblečený nebo dělat věci nepřírozně jen proto, abychom se odlišili od jiných. Pochybovat je jedna věc, volit horší řešení věc jiná. Ale naše odlišnost musí mít vždy nějaký cíl. Zvýšit efektivitu, snížit náklady. Nesmí být samoúčelná. Pro většinu pracovních situací již existují rozumná řešení, ale to nám nebrání v tom, abychom pochybovali o každé výrobní metodě a technice a neustále se ptali proč a hledali nové možnosti.

Odvážit se něčeho jiného je jedním z nejdůležitějších kritérií úspěchu v IKEA. Mnohé z hlavních součástí našeho obchodního záměru vznikly tímto způsobem. Například: když ostatní maloobchody s nábytkem prodávaly modely výrobců, začala IKEA navrhovat modely vlastní. Když obchod s nábytkem otvíral obchody v centru, stavěla IKEA velké obchodní domy v okrajových částech města. Když ostatní vyrábějí stoly u výrobců nábytku, nechává si je IKEA vyrábět u výrobců dveří. Když jiní prodávají smontovaný nábytek, ponechává IKEA montáž na zákaznících samotných.

Přicházet s nekonvenčními nápady a odvážit se je vyzkoušet, to jsou vlastnosti, které podporujeme. K tomu samozřejmě musí docházet pod kontrolou v rámci našeho konceptu a nelze to brát jako omluvu za nějakou pošetilost. Kolo stačí vynalézt jednou. Říkáme, že jen ten, kdo spí, nechybuje. V IKEA můžeme v rámci našeho konceptu zkoušet vždy nové zajímavé nápady.

## Nevzdávat se

Jestliže se něco nezdařilo, musíme se znovu pokusit dosáhnout úspěchu. Je to náš výraz pro pozitivní svéhlavost, pro nezkrotnou vůli dosáhnout vytčeného cíle, nevzdávat to. Neméně v průkopnické práci, do které jsme často zapojeni v nových zemích.

Můžeme také zabránit mnoha hloupostem a zabránit sobě samým plýtvat silami, když si uvědomíme, že nelze zahájit projekt tam, kde ho nebudeme moci dokončit. Jednorázová nákupní cesta do nové země, intenzivní kurz jazyka, který nelze pravidelně používat, investice do vybavení továrny, kde nejsou technici. To jsou všechno příklady plýtvání zdroji, kterému bylo možno zabránit.

To samozřejmě není totéž, jako nikdy nic nezastavit. Hemží se to projekty, které již dávno měly být pozastaveny. Ale budete-li souvisle sledovat cíle a rámce, brzy se naučíte rozlišovat mezi pomalou prací slibující podíl na zisku a neplodným odkládáním.

# Strach z chyb

Strach z chyb je kolébkou byrokracie a nepřítelem veškerého vývoje. Musíme bojovat proti našemu strachu z chyb – musí být dovoleno dělat chyby. Musíme podporovat iniciativu a činorodost. Musíme předat odpovědnost mladým spolupracovníkům. Musíme stále připomínat, že promarněné příležitosti jsou nepřímými náklady, které mohou být podstatně vyšší než většina nákladů přímých.

Ale s právem chybovat se pojí povinnost měnit a opravovat. Nesnažíme se obhajovat špatná řešení, neplýtváme časem na vysvětlování, proč se věci nezdařily. Měníme a zlepšujeme, a je-li potřeba, tak měníme ještě jednou a znovu.

Právo chybovat vám nedává právo odvádět špatnou práci. Chceme-li, aby se něco udělalo, nemůžeme čekat, až budeme mít stoprocentní podklady pro rozhodnutí. Ovšem nerozhodujeme bez znalosti věci, neděláme lajdáckou, ukvapenou práci a neodvádíme polovičaté projekty.

## Prestiž

Slovo se silným hodnotovým nábojem, které bývá často špatně chápáno a nejčastěji označuje postavení jednotlivce ve vztahu k ostatním. Říkáme, že nepotřebujeme symboly postavení, a myslíme tím, že nejdůležitějším řídicím prostředkem vedoucího musí být dobrý příklad. Mít na stole počítač, který se používá jen zřídka, přímý telefon, když tě zvenku lze kdykoliv přímo zastihnout na interním telefonu, objemné sedací soupravy v příliš těsné kanceláři, to vše jsou příklady plýtvání zdroji s rizikem rozšíření.

Jsme podnik s nízkými náklady, a to musí být také vidět. Luxusní služební vozy, cesty letadlem první třídou, jídelny pro vedení, toalety pro ředitele, to vše jsou symboly postavení, které ne že bychom nechtěli dopřát tvrdě pracujícím ředitelům, avšak ve jménu dobrého příkladu špatně ladí s naším profilem nízkých nákladů. Aby to však nebylo špatně pochopeno. Schopní lidé jsou v IKEA odměněni. Je jen dobré, když se spolupracovníci dovědí, díky komu je naše společnost úspěšná. Jde tu o věrohodnost. Luxusní předměty nepatří do podniku s nízkými náklady IKEA, stejně jako nemá v nekonvenční IKEA místo inflace titulů. Budeme velmi rádi, když se naše klíčové osoby stanou známými, spíše však svými výkony než svými vizitkami.

## **Ve stylu IKEA**

Náš nejvíce zneužívaný výraz. Neexistuje-li jiná možnost kritiky, lze vždy přijít s tím, že nějaká věc není ve stylu IKEA. To, co míníme tímto výrazem, je v podstatě souhrn všech našich hodnocení, je to syntéza všeho, v co věříme. Nestačí jen konstatovat, že nějaké opatření není ve stylu IKEA. Vždy je nutno říci proč: absence otázky nákladů, plýtvání zdroji, není v zájmu většiny lidí, bez pokory, samolibé, bez cenovky. Bez vysvětlení pojem „ve stylu IKEA“ neříká vůbec nic.

# Byrokracie

Doslovně vládá psacího stolu, termín pro těžkopádnou formální správu. Existuje něco takového v IKEA? Ano, samozřejmě. Trávíš příliš mnoho svého pracovního času na schůzích? Snažíš se činit důležitá rozhodnutí ve skupinách o více než deseti lidech? Máš více než např. patnáct přímých podřízených? Dostáváš denně zprávy, které nečteš tentýž den? Jsou dny, kdy nemáš čas zavolat zpátky tomu, kdo tě sháněl v důležité záležitosti? – V tom případě jsi sám součástí problému, v tom případě ses přestal bránit stále rostoucí byrokracii.

Začni se bránit! Mysli na to, že strach z chyb vede k nerozhodnosti, věčným analýzám, vytváření projektových skupin a k nekonečným diskusím. Mysli na jednoduchost, komplikované systémy a pravidla ochromují. Mysli na to, že zprávy a výkazy stojí mnoho sil, času a peněz. Čiň co možná nejrealističtější rozhodnutí. Mysli na to, že malý tým s velkou rozhodnou silou je největším nepřítelem byrokracie.



# Čestnost

Čestná IKEA! Asi nejhezčí pojem, který jsme vytvořili v komunikaci s našimi zákazníky. Ale pojem, který se stává nebezpečným bumerangem v případě, že nežijeme podle toho, co kážeme, jestliže se nesnažíme vždy říkat o našich výrobcích, co víme, bez ohledu na to, je-li to dobré nebo špatné.

V kontaktu uvnitř IKEA je čestnost důležitější než cokoliv jiného. Musíme vést přímou a otevřenou komunikaci s našimi spolupracovníky. Musíme umět říci svůj názor, aniž bychom mysleli na důsledky. Ale není důvodu někoho zraňovat. Musíme lidi brát takové, jací jsou. Musíme všem prokazovat důvěru a stále musíme všechny povzbuzovat, aby se cítili silní a činorodí.

Stále se musíme učit kritizovat pozitivním způsobem. Žádné provedení úkolu není tak špatné, aby se na něm nenašel pozitivní rys. Je povinností každého vedoucího, aby sledoval a kritizoval. Vždycky začněte s tím, co je dobré, ale nikdy nezapomeňte také probrat to, co je méně dobré. To je podstatou čestnosti.

## Zdravý rozum

Zvykni si pochybovat! Nejen o existujícím, nýbrž především o všem novém. Je úplně přirozené, že člověk cítí nadšení z nových možností a zapomene na obtíže. Snaž se, aby ses stal jedním z těch, kteří ještě stojí pevně na zemi a jsou schopni rozlišit uskutečnitelné od fantazií.

Nauč se v každodenním životě uvažovat realisticky! Kolik návštěvníků projde obchodním domem? Jak velký sklad je pro odpovídající množství zboží zapotřebí? Vytvoř si sestavu klíčových čísel, ze kterých můžeš vycházet! Jaká je průměrná cena za metr krychlový? Kolik metrů čtverečních parkovací plochy potřebuje automobil? Jaké jsou průměrné náklady na stránku inzerce se vším všudy? Nauč se klíčová slova a používej je! Pochybuj a ptej se „proč“!

Nauč se používat zdravý rozum. Nauč se říkat „ne“ a nauč se zastavit aktivity, které nikdy ani neměly začít! Nauč se omezovat počet rozhodnutí, neboť víš, že příliš mnoho rozhodnutí nevede k dobrým výsledkům! Možná nebudeš oblíbený ale budeš respektován a vytvoříš trvalé výsledky!

# Hospodárnost

Toto je asi pojem, kterému lze nejjednodušeji porozumět, protože přímo navazuje na náš obchodní záměr. Nízká cena je v obchodním záměru uvedena jako předpoklad našeho úspěchu. Nízká cena, dobrá kvalita a rentabilita jsou, jak každý jistě chápe, nemožné bez nízkých nákladů. Proto musí otázka nákladů pronikat vším, co děláme, téměř až k přehnané lakotě. To se projevuje mj. těmito způsoby:

- Jednoduché, výrobě uzpůsobené výrobky
- Silné zaměření na nákupní cenu
- Jednoduché, levně postavené obchodní domy, umístěné v okrajových oblastech
- Malými prostředky dosáhnout dobrých výsledků
- Zboží nebo služba bez cenovky je vždy chyba
- Levně bydlet a cestovat
- Věnovat pozornost i malým nákladům
- Čas jsou peníze, nauč se s ním efektivně zacházet.

## Přebírání a předávání zodpovědnosti

V rostoucím podniku není čas a nejsou ani peníze na vytváření přesných popisů práce a rozdělení jednotlivých oblastí odpovědnosti. A vždy bude existovat mnoho volných míst a příležitostí. K předávání a přebírání odpovědnosti musí být vždy silná vůle. Chybovat je privilegium čínorodé osobnosti, která je schopna nápravy.

Často se musíme odvážit povyšovat spíše na základě potenciálu, než podle dokumentované zkušenosti. Pracovníky, kteří mají odvahu a chtějí na sebe vzít odpovědnost v relativně hrubém rámci, musíme povzbuzovat. Máme mnoho příkladů mladých spolupracovníků, kteří na sebe vzali odpovědnost a dosáhli postavení, které by v jiném podniku nikdy nebylo možné.

## Dotknout se skutečnosti

Naučili jsme se, že pocit být vpředu je nebezpečný. Lehce vede ke stagnaci a smrti. Když je jedna věc dokončena, jsou na řadě další a další. Jistota, že je člověk stále na cestě, že stále stojí právě na začátku něčeho nového a zajímavého, umožňuje chopit se vždy něčeho nového. Samozřejmě, že někdy musíme pocítit uspokojení. Ale ne příliš dlouho – to hasí vnitřní žár.

Strach z teorií a „produktů psacího stolu“ nás přivedl k tomu dávat pokud možno přednost skutečnosti. Víme, že jeden z největších problémů současnosti je velký počet psacích stolů, které většinou stojí příliš daleko od skutečnosti. Pro nás je důležité sledovat všechna naše rozhodnutí v terénu a odměňovat ty, kteří je uskutečňují. Antibyrokratické týdny nám také přinášejí pěkný kus reality. Přímé zprávy od pracovníka v terénu nás přesvědčí víc než zprávy napsané. Proto věříme v „management by walking around“, což někdo přeložil do jazyka IKEA jako „management by running around“. Zájem o detaily je důležitou vlastností každého ředitele IKEA. RETAIL IS DETAIL.

## Pospolitost a nadšení

Podniky, kde pracovníci berou práci pouze jako obživu, mají problémy. Žádný člověk se nemůže cítit dobře a odvádět dobrou práci, necítí-li se dobře na pracovišti. Tam přece strávíme větší část svého probdělého času. Mít pocit, že si mě někdo váží, a mít motivaci, to je základ dobrého výsledku.

Mnohé výzkumy ukazují, že pro pracovníka není nejdůležitější mzda, pracovní doba, služební vůz atd., nýbrž kritéria, jako jsou zajímavé pracovní úkoly, ocenění pracovního přínosu vedoucím i spolupracovníky, pospolitost v práci i mimo ni, účast v úspěšném týmu aj.

Máme respekt ze vzájemných přínosů, víme, že se navzájem potřebujeme. Všichni jsou připraveni pomoci, když je potřeba.

Pečovat o pospolitost a nadšení pro práci má rozhodující význam pro náš úspěch. To je právě ta malá zvláštní přednost, která k nám přitahuje dobré pracovníky a přiměje naše nynější spolupracovníky, aby přispěli něčím navíc, co nás dělá lepšími a úspěšnějšími, než jsou naši konkurenti. Příklady pro toto nadšení je mnoho. Podívejte se na naši skupinu „build up“, jejich nasazení při zahájení provozu obchodního domu. Všechny zvláštní noční směny kvůli inventurám, práce ve skladech v předvánočním shonu, naši nákupčív odlehlých a cizích zemích atd.