

# En møbelhandlers testamente

# At skabe en bedre hverdag for de mange mennesker

*ved at tilbyde et bredt sortiment af veldesignede og funktionelle boligindretningsprodukter til priser, der er så lave, at så mange som muligt har råd til at købe dem.*

Vi har en gang for alle valgt at stå på de mange menneskers side. Det, der er godt for vores kunder, er på langt sigt også godt for os. Det er en målsætning, der forpligter.

Alle lande og samfund, både i øst og vest, bruger en uforholdsmæssig stor del af deres ressourcer på at tilfredsstille en lille del af deres befolkning. I vores branche er alt for meget godt design og for mange nye idéer forbeholdt en lille gruppe velhavende personer. Det er dét faktum, der har påvirket formuleringen af vores målsætninger.

Og efter nogle få årtier har vi opnået gode resultater. En kendt svensk fabrikant og politiker har sagt, at IKEA har haft større betydning for demokratiseringsprocessen end mange politiske tiltag tilsammen. Vi mener også, at vores handlinger har inspireret mange af vores kolleger til at arbejde efter de samme principper.

Sverige, som er vores hjemmemarked, er blevet en pioner overalt i verden, idet mange af de nye koncepter er udtænkt helt fra begyndelsen til fordel for de mange mennesker – alle dem med begrænsede ressourcer. Vi er på forkant med den udvikling.

Og vi har store ambitioner. Vi ved, at vi kan have en positiv indfyldelse på praktisk taget alle markeder. Vi ved, at vi i fremtiden bliver i stand til at give et værdifuldt bidrag til demokratiseringsprocessen – også uden for vores eget hjemland. Vi ved, at store produktionsserier giver os nye fordele på vores hjemmebane og flere markeder at sprede vores risici over. Og derfor er det vores pligt at udvide.

De midler, vi bruger for at nå vores mål, er kendetegnet ved vores fordomsfrie tilgang til tingene, ved at "gøre det anderledes", og ved at være enkle og ligefremme i forhold til os selv og andre.

Livsstil er et stærkt ord, men jeg tøver ikke med at bruge det. En del af det at skabe en bedre hverdag for de mange mennesker består også i at gøre sig fri af status og konventioner – at blive fri som mennesker. Vi sigter efter, at vores navn også skal være synonymt med netop dét koncept - til vores egen fordel og til inspiration for andre. Vi skal dog altid huske på, at frihed indebærer ansvar, og det betyder, at vi skal stille høje krav til os selv.

**Det mest effektive er at gå foran med et godt eksempel.**

Jeg hævdede tidligere, at vi bidrager til demokratiseringsprocessen. Lad mig, for at undgå misforståelser, tilføje, at det ikke betyder, at vi tager stilling til spørgsmål om lighed – f.eks. lønspørgsmål. Man kan dog sige, at også i dette tilfælde griber vi problemerne an fra et andet perspektiv.

Vores produktsortiment og prisfilosof, som er kernen i vores arbejde, beskrives i de følgende kapitler. De beskriver også de regler og metoder, som vi har udarbejdet i løbet af årene som hjørnesteinene for den ramme af idéer, der har gjort og fortsat vil gøre IKEA til en unik virksomhed.



Ingvar Kamprad, 20 December 1976

# 1

## Sortimentet – vores identitet

Vi skal tilbyde et bredt sortiment af veldesignede og funktionelle boligindretningsprodukter til priser, der er så lave, at så mange som muligt har råd til at købe dem.

### **Sortiment**

Målet er at kunne tilbyde møbler og tilbehør til hele boligen – både indendørs og udendørs. Sortimentet kan også omfatte værktøj, redskaber og pyntegenstande til boligen samt mere eller mindre avancerede møbler og indretningsselementer til gør-det-selv kunden. Det kan også omfatte et mindre antal produkter til offentlige bygninger. Sortimentet skal altid begrænses for at undgå en negativ indvirkning på det generelle prisniveau. Der skal altid fokuseres på de væsentligste produkter inden for hvert enkelt produktområde.

### **Profil**

Hovedvægten skal altid ligge på vores grundlæggende sortiment – på den del, der er "typisk IKEA". Vores grundlæggende sortiment skal have sin egen profil. Det skal afspejle vores måde at tænke på ved at være lige så enkelt og ligetil som os selv. Det skal være holdbart og nemt at leve med. Det skal afspejle en naturlig og fri livsstil. Det skal udtrykke form, være farverigt og muntert – og have et ungt udtryk, der appellerer til unge mennesker uanset alder.

I Skandinavien skal det grundlæggende sortiment opfattes som typisk IKEA. Andre steder skal det opfattes som typisk svensk. Ved siden af det grundlæggende produktsortiment har vi et mindre sortiment i en mere traditionel stil, som appellerer til de feste, og som kan kombineres med vores grundlæggende sortiment. Denne del af sortimentet skal være **stærkt begrænset** uden for Skandinavien.

### **Funktion og teknisk kvalitet**

"Smid ud"-produkter er ikke IKEA. Uanset hvad forbrugerne køber, skal de have glæde af det i lang tid. Derfor skal vores produkter

være funktionelle og af god kvalitet. Kvalitet må dog aldrig blive et mål i sig selv: Kvaliteten skal tilpasses kundens behov. En bordplade skal f.eks. være mere slidstærk end en reolhylde. En bordplade, der er dyrere på grund af overfodebehandlingen, giver kunden et langtidsholdbart produkt, mens en dyr reolhylde kun irriterer kunden. Kvaliteten skal altid tilpasses kundens langsigtede interesser. Vores kvalitetsmål skal overholde svenske Möbelfaktas krav eller andre fornuftige standarder.

### **Lav pris med mening**

De mange mennesker har normalt begrænsede økonomiske ressourcer til rådighed. Det er de mange mennesker, vi stræber efter at betjene. Grundreglen er, at vi skal bevare et særdeles lavt prisniveau. Men det skal være lave priser, der giver mening. Vi må ikke gå på kompromis med funktionalitet og teknisk kvalitet.

Vi skal altid bestræbe os på at sikre, at vores priser opfattes som lave. Der skal altid være en væsentlig forskel imellem vores og konkurrenternes pris, og vi skal altid give kunderne mest muligt for pengene inden for alle de forskellige sortimenter. Hvert produktområde skal have et tilbud til en "usandsynligt lav pris", og vores sortiment må aldrig blive så stort, at vores lave priser kommer i fare. En lav pris, der giver mening stiller enorme krav til alle vores medarbejdere – produktudviklere, designere, indkøbere, kontor- og lagermedarbejdere, sælgere og alle andre, der kan påvirke vores indkøbspriser og **alle andre omkostninger**. Med andre ord: Os alle sammen! Uden lave omkostninger vil vi aldrig kunne opfylde vores mål!

### **Ændringer i vores sortimentspolitik**

Vores grundlæggende politik om at henvende os til de mange mennesker kan aldrig ændres. Ændringer i de retningslinjer, der fremsættes her vedrørende sammensætningen af vores produktsortiment, kan kun foretages i fællesskab mellem bestyrelserne for Ingka Holding B.V. og Inter IKEA Systems B.V.

# 2

## IKEA® ånden – en stærk og levende virkelighed

Du har helt sikkert oplevet den. Du har måske endda selv forsøgt at fortolke den. Og selvfølgelig var den nemmere at holde i live i gamle dage, da vi ikke var så mange, da vi alle sammen var inden for hinandens rækkevidde og kunne tale sammen. Det er naturligvis vanskeligere nu, hvor fokus på individet gradvist er gået tabt i den grå ensartethed af overenskomstforhandlinger og de nummererede sagsakter i personaleafdelingen

Dengang var tingene mere håndgribelige - alle var parate til at gi' hinanden en hjælpende hånd med alt, beherskede kunsten at klare sig med små midler, at få det bedste ud af det, vi havde, omkostningsbevidsthed der grænsede til nærighed, ydmyghed, en udødelig begejstring og den fantastiske fællesskabsfølelse i tykt og tyndt. Både IKEA og resten af samfundet har ændret sig siden da.

Men ånden findes stadig på alle vores arbejdspladser. Blandt gamle medarbejdere og nye. Der bliver stadig gjort en heroisk indsats - hver dag -og der er rigtig mange mennesker, der stadig har det på samme måde som tidligere. Ikke alle i en stor gruppe som vores kan føle det samme ansvar og den samme begejstring. Nogle ser utvivlsomt deres job som en måde at tjene til livets ophold på - et job som ethvert andet.

Sommetider er du og jeg fælles om ikke at puste til gløden, måske fordi vi af og til vakler i vores eget engagement, og fordi vi simpelthen ikke har energi til at give en tilsyneladende monoton opgave liv og varme.

Den ægte IKEA ånd bygger stadig på vores entusiasme og udspringer af vores konstante stræben efter fornyelse, af vores omkostningsbevidsthed, af vores vilje til at tage ansvar og hjælpe til, af vores ydmyghed i tilgangen til opgaverne, og af den

enkelhed, der præger vores måde at gøre tingene på. Vi skal tage os af hinanden og inspirere hinanden. Det er synd for dem, der ikke kan eller ikke vil arbejde sammen med os.

Et job må aldrig kun være et nødvendigt onde. Hvis du ikke er glad for dit arbejde, går en tredjedel af dit liv til spilde, og det kan aldrig opvejes af, at der ligger et magasin i din skrivebordsskuffe, som du læser i, når du keder dig.

For dem af jer, der har et ledelsesmæssigt ansvar, er det helt afgørende at motivere og udvikle jeres medarbejdere. Team spirit er godt, men det kræver, at alle på holdet går op i deres arbejde. Du, anføreren, skal tage beslutningerne efter at have konsulteret holdet. Bagefter er der ikke tid til diskussion. Tænk på jer selv som et fodboldhold!

Vær taknemlig for de personer, der er grundpillerne i vores samfund! De jævne, stille mennesker, der bliver taget som en selvfølge, og som altid er villige til at give en hjælpende hånd. De gør deres pligt og påtager sig et ansvar uden at blive bemærket. For dem er et defineret ansvarsområde et nødvendigt, men et ord, der smager bittert. For dem er det hele lige så indlysende som altid at hjælpe og altid at dele. Jeg kalder dem "den faste garde" fordi alle systemer har brug for dem. De findes overalt – i vores varehuse, på vores kontorer og blandt vores sælgere. De er personificeringen af IKEA ånden.

Ja, IKEA ånden lever stadig, men den skal også dyrkes og udvikles for at følge med tiden. **Udvikling er ikke altid ensbetydende med fremgang.** Det er ofte op til dig som leder og den, der bærer ansvaret, at gøre udviklingen progressiv.

# 3

## Profit giver ressourcer

Vi skaber en bedre hverdag for de mange mennesker! For at nå vores mål skal vi have ressourcer – især økonomiske ressourcer. Vi tror ikke på, at appelsinerne falder ned i vores turban af sig selv. Vi tror på hårdt og engageret arbejde, der skaber resultater.

Profit er et vidunderligt ord! Lad os begynde med at fjerne de dramatiske overtoner ved ordet "profit". Det er et ord, som politikere ofte bruger og misbruger. Profit giver os ressourcer. Der findes to måder at få ressourcer på: Enten gennem vores egen profit eller gennem tilskud. Alle statstilskud betales enten via statens overskud på driften i en eller anden form, eller via en eller anden form for skat, som du og jeg skal betale.

Lad os klare os selv også i forhold til at opbygge økonomiske ressourcer.

Formålet med vores indsats for at opbygge økonomiske ressourcer er **at opnå et godt resultat på langt sigt**. Du ved, hvad det kræver: Vi skal tilbyde de laveste priser, og vi skal kombinere dem med god kvalitet. Hvis vi kræver for meget, kan vi ikke tilbyde de laveste priser. Hvis vi kræver for lidt, kan vi ikke opbygge ressourcer. Det er et fantastisk problem!

Det tvinger os til at udvikle produkter på en mere økonomisk måde, at indkøbe mere effektivt og stædigt sigte efter altid at reducere enhver form for omkostning. Det er vores hemmelighed. Og det er grundlaget for vores succes.



# 4

## At nå gode resultater med små midler

Det er et gammelt IKEA begreb, der er mere relevant end nogensinde før. Den ene gang efter den anden har vi bevist, at vi kan opnå gode resultater med små midler eller meget begrænsede ressourcer.

Ressourcespild er en dødssynd i IKEA. Det er slet ikke svært at nå fastsatte mål, hvis du ikke behøver tænke på omkostningerne. Enhver designer kan tegne et bord, der koster 5.000 kroner. Men kun en meget dygtig designer kan tegne et godt, funktionelt bord, der kun koster 100 kroner.

### **Dyre løsninger på ethvert problem er ofte et tegn på middelmådighed.**

Vi har ikke respekt for en løsning, før vi ved, hvad den koster. Et IKEA produkt uden en prislap er altid forkert! Det er lige så forkert, som når en regering ikke fortæller skatteyderne, hvad "gratis" skolemad koster pr. portion.

Før du vælger en løsning, skal du sætte den i relation til omkostningerne. Først da kan du fuldt ud bestemme dens værdi.

Ressourcespild er en af menneskehedens værste sygdomme. Mange moderne bygninger er snarere monumenter over menneskelig dumhed end rationelle løsninger på behov. Men spild koster os endnu mere i forhold til små hverdagsbegivenheder: Du arkiverer papirer, som du aldrig får brug for igen, bruger tid på at bevise, at du alligevel havde ret, udsætter en beslutning til næste møde, fordi du ikke vil påtage dig ansvaret nu, ringer, når du lige så godt kunne skrive en besked eller sende en fax. Listen er uendelig.

Brug dine ressourcer "the IKEA Way". Så vil du opnå gode resultater med små midler.

# 5

## Enkelthed er en dyd

Det er nødvendigt at have regler, når mange mennesker skal fungere sammen i et samfund eller en virksomhed. Men jo mere komplicerede reglerne er, jo vanskeligere er de at overholde. Komplicerede regler virker handlingslammende!

Tradition, frygt og uvilje mod at tage ansvar danner grobund for bureaukrati. Ubeslutsomhed skaber flere statistikker, flere undersøgelser, flere udvalg og mere bureaukrati. Bureaukrati gør tingene komplicerede og virker handlingslammende!

Planlægning er ofte synonymt med bureaukrati. Det er selvfølgelig nødvendigt at planlægge for at fastsætte retningslinjer for dit arbejde og for at gøre det muligt for en virksomhed at fungere på langt sigt. Men du må ikke glemme, at **overdreven planlægning er den mest almindelige grund til virksomhedsdød**. Overdreven planlægning indskrænker din handlefrihed og giver dig mindre tid at gøre tingene i. Kompliceret planlægning virker paralyserende. Så lad enkelthed og sund fornuft styre i din planlægning.

Hos os er enkelthed en fin tradition. Enkle rutiner giver større slagkraft. Enkelthed i vores væremåde giver os styrke. Enkelthed og ydmyghed karakteriserer vores indbyrdes forhold og forholdet til leverandører og kunder. Det er ikke bare for at reducere omkostningerne, at vi undgår luksushoteller. Vi har ikke brug for smarte biler, fine titler, skræddersyede uniformer eller andre statussymboler. Vi stoler på vores egen styrke og vores egen vilje!

# 6

## Linje anderledes

Hvis vi fra begyndelsen havde spurgt eksperter, om et lille samfund som Älmhult kunne bære en virksomhed som IKEA, ville de uden tvivl havde advaret mod at forsøge. Ikke desto mindre er Älmhult nu hjemsted for en af verdens største boligindretningsvirksomheder.

**Vi spørger altid os selv, hvorfor vi gør det ene eller det andet,** og derfor finder vi nye veje at gå

Vi nægter at acceptere et mønster, blot fordi det er fastlagt, og derfor opnår vi fremgang. Vi tør gøre tingene anderledes! Ikke bare i store sager, men også når vi løser små hverdagsproblemer.

Det er ikke tilfældigt, at vores indkøbere henvender sig til en vinduesfabrik for at købe bordben, og en skjortefabrik for at købe puder. Det er ganske enkelt svaret på spørgsmålet "hvorfor".

Vores opgør med konventioner er ikke et opgør for opgørets skyld: Det er et bevidst udtryk for vores konstante søgen efter udvikling og forbedring.

Det er en af vores vigtigste opgaver at vedligeholde og udvikle dynamikken i vores virksomhed. Og derfor håber jeg f.eks., at vi aldrig får to varehuse, der er fuldstændig ens. Vi ved, at der ganske sikkert er flere ting i vejen med vores nyeste varehus, men alt i alt er det stadig det bedste indtil videre. Dynamik og ønsket om at eksperimentere skal konstant føre os fremad. "Hvorfor" vil fortsat være et vigtigt nøgleord.

# 7

## Kraftsamling – vigtig for vores fremgang

En general, der splitter sine tropper, vil uvægerligt blive slået. Selv en atlet med mange talenter har problemer.

For os er det også et spørgsmål om kraftsamle – om at samle vores ressourcer. Vi kan ikke gøre alting alle steder på én gang.

Vores sortiment må ikke blive for stort. Vi kan alligevel aldrig tilfredsstille alle menneskers smag. Vi skal koncentrere os om vores egen profil. Vi kan ikke markedsføre hele sortimentet på samme tid. Vi skal koncentrere os. Vi kan ikke erobre alle markeder samtidig. Vi skal koncentrere vores indsats for at få den størst mulige virkning – ofte med små midler.

Og mens vi koncentrerer os om vigtige områder, skal vi lære at gøre det, som mennesker i Småland kalder "lista". "Lista" er et almindeligt udtryk i Småland. Det betyder "at klare sig", at gøre, hvad man skal med et absolut minimum af ressourcer.

Når vi opbygger et nyt marked, koncentrerer vi os om markedsføring.

Kraftsamling betyder, at på nogle helt afgørende tidspunkter er vi tvunget til at tilsidesætte ellers vigtige områder som f.eks. sikkerhedssystemer.

Og derfor er vi nødt til at stille ekstra store krav til alle medarbejderes ærlighed og loyalitet.

Kraftsamling – der ligger en styrke i selve ordet. Brug det i dit daglige arbejde.

Det vil give dig resultater.

## 8

## At tage ansvar – et gode

Der findes mennesker på alle niveauer i alle typer virksomheder og samfund, som hellere selv vil tage en beslutning end gemme sig bag en beslutning, der er taget af en anden. Det er mennesker, som tør tage et ansvar. Jo færre af disse personer, der tør tage et ansvar, en virksomhed eller et samfund har, jo mere bureaukratisk er det. Konstante møder og gruppediskussioner er ofte et resultat af, at den ansvarlige person viser manglende vilje til eller ikke evner at tage beslutninger. Demokrati eller pligt til at høre andre nævnes ofte som undskyldninger.

At tage ansvar har intet at gøre med uddannelse, økonomisk stilling eller position. Mennesker, der tør tage et ansvar, findes overalt i varehuset, blandt indkøbere, salgsmedarbejdere og kontorpersonale – kort sagt overalt. De er nødvendige i ethvert system.

De er nødvendige for enhver form for fremgang. Det er dem, der holder hjulene i gang.

I vores IKEA familie vil vi fokusere på individet og støtte hinanden. Vi har alle sammen rettigheder, men vi har også pligter. Frihed under ansvar. Dit og mit initiativ er afgørende. Vores evne til at tage ansvar og træffe beslutninger.

**Det er kun, når man sover, at man ikke laver fejl.** Det er de aktives privilegium at lave fejl – dem, der kan rette deres fejl og gøre det godt igen.

Vores mål kræver, at vi konstant øver os i at tage beslutninger og påtage os et ansvar, konstant at sætte os ud over vores frygt for at lave fejl.

**Frygten for at lave fejl er roden til bureaukrati og enhver udviklings fjende.**

Man kan ikke hævde, at én bestemt beslutning er den eneste rigtige. Det er den energi, der lægges i beslutningen, som afgør, om det er den rigtige. Det skal være lovligt at begå fejl. Det er altid middelmådige mennesker, som er negative, og som bruger deres tid på at bevise, at de ikke har taget fejl. En stærk person er altid positiv og ser fremad.

Det er altid de positive mennesker, der vinder. De er altid en glæde for deres kolleger og for sig selv. Men at vinde betyder ikke, at en anden skal tabe. Den fineste sejr er den, hvor der ingen tabere er. Hvis nogen stjæler en model fra os, anlægger vi ikke sag imod dem, fordi en retssag altid er negativ. Vi løser i stedet problemet ved at udvikle en ny og endnu bedre model.

Udnyt dit privilegium – din ret og pligt til at tage beslutninger og påtage dig et ansvar.

# 9

## Det meste er endnu ugjort. Vidunderlige fremtid!

Følelsen af at have afsluttet noget er en effektiv sovepille. En person, der går på pension med følelsen af at have gjort sin del, visner hurtigt. En virksomhed, der føler, at den har nået sit mål, stagnerer og mister sin vitalitet.

Lykken er ikke at nå sine mål. Lykken er at være på vej mod målet. Det er vores fantastiske skæbne at være helt ved begyndelsen. På alle områder. Vi bevæger os kun fremad ved hele tiden at spørge os selv, hvordan det, vi laver i dag, kan gøres bedre i morgen. Den store glæde ved at finde ud af det, skal være vores inspiration, også i fremtiden.

Ordet "umuligt" er slettet fra vores ordbog, og det skal det blive ved med at være.

"Erfaring" er et ord, vi skal bruge med forsigtighed.

Erfaring er en bremse på al udvikling. Mange mennesker nævner erfaring som en undskyldning for ikke at prøve noget nyt. Sommetider kan det dog være klogt at stole på erfaring. Men hvis du gør det, skal du helst sætte din lid til din egen erfaring. Det er som regel bedre end at lave lange undersøgelser.

Vi skal blive ved med at have en stor ambition om at udvikle os som mennesker og medarbejdere. Ydmyghed er nøgleordet. At være ydmyg betyder så meget for os i vores arbejde og fritid. Det er helt afgørende for os som mennesker. Det indebærer ikke bare omtanke og respekt for vores medmennesker, men også venlighed og generøsitet. Vilje og styrke uden ydmyghed fører ofte til konflikt. Sammen med ydmyghed er vilje og styrke vores hemmelige våben for vores udvikling som individer og som medmennesker.

Husk, at **tid er din vigtigste ressource**. Du kan nå at gøre en masse på ti minutter. Ti minutter, der er gået, er gået for altid. Du kan aldrig få dem tilbage.