

WYDANE PRZEZ INTER IKEA SYSTEMS B.V.
2007

Testament Sprzedawcy Mebli

Mały Słownik IKEA®

Ingvar Kamprad, założyciel IKEA



Spis treści

„Testament sprzedawcy mebli”

Tworzenie lepszego życia na co dzień dla wielu ludzi	6
1. Asortyment IKEA — nasza tożsamość	8
2. Silny i witalny duch IKEA	10
3. Zysk daje nam możliwości	12
4. Osiąganie dobrych wyników przy pomocy niewielkich środków	13
5. Prostota jest zaletą	15
6. Robimy to na swój własny sposób	16
7. Koncentracja wysiłków – ważny element naszego sukcesu	17
8. Branie odpowiedzialności to przywilej	18
9. Większość rzeczy nadal pozostaje do zrobienia. Wspaniała przyszłość!	20

Mały słownik IKEA

Słowa	24
Pokora	25
Siła woli	26
Prostota	27
Wielu ludzi	28
Wykorzystuj to, co masz	29
Doświadczenie	30
Robimy to na swój własny sposób	31
Nigdy nie mów nigdy	32
Strach przed popełnianiem błędów	33
Status	34
... w stylu IKEA	35
Biurokracja	36
Uczciwość	37
Zdrowy rozsądek	38
Świadomość kosztów	39
Branie i delegowanie odpowiedzialności	40
Osadzenie w realiach życia	41
Poczucie wspólnoty i entuzjazm	42



Testament Sprzedawcy Mebli

Ingvar Kamprad, założyciel IKEA

Tworzenie lepszego życia na co dzień dla wielu ludzi

poprzez oferowanie szerokiego asortymentu dobrze zaprojektowanych, funkcjonalnych artykułów wyposażenia domu w cenach tak niskich, by jak najwięcej ludzi mogło sobie na nie pozwolić.

Raz na zawsze zdecydowaliśmy się opowiedzieć po stronie większości. To, co jest dobre dla naszych klientów, w dłuższej perspektywie jest także korzystne dla nas. Takie założenie nakłada na nas ogromną odpowiedzialność.

We wszystkich systemach społecznych, zarówno na wschodzie jak i na zachodzie, nieproporcjonalnie duża część środków finansowych jest wykorzystywana do zaspokojenia potrzeb mniejszości. W naszym biznesie oznacza to, że niewielka, zamożna grupa ludzi może sobie pozwolić na nowe i atrakcyjne produkty. Naszym celem jest zmiana tej sytuacji.

Już teraz, po zaledwie dwóch dekadach działalności, osiągnęliśmy dobre rezultaty. Znany businessman-polityk powiedział kiedyś, że IKEA miała większy wpływ na proces demokratyzacji, niż wiele wydarzeń politycznych razem wziętych. Wierzmy, że nasze działania zainspirowały wielu spośród naszych kolegów do wyboru podobnej drogi.

W ciągu ostatnich dwóch dekad IKEA, poprzez swoje pionierskie działania, zmieniła oblicze przemysłu meblarskiego w Szwecji i na świecie. Nasze rewolucyjne metody projektowania, produkcji i dystrybucji spowodowały, że piękne meble stały się dostępne dla wielu ludzi posiadających ograniczone możliwości finansowe.

Nadal mamy wielkie ambicje. Wiemy, że możemy pozytywnie wpływać na praktycznie każdy rynek. Wiemy, że w przyszłości możemy odegrać poważną rolę w procesie demokratyzacji również poza granicami Szwecji. Wiemy, że większe serie produktów dają nam nowe możliwości na macierzystym rynku, a dostęp do nowych rynków zbytu pozwala ograniczać ryzyko. Dlatego też naszym obowiązkiem jest rozwój i ekspansja.

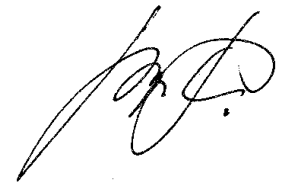
Nasze działania na drodze do realizacji tych celów charakteryzuje pozytywne myślenie i wybór niekonwencjonalnych rozwiązań. Stawiamy na prostotę i uczciwość w relacjach ze sobą i z naszym otoczeniem.

Styl życia to mocne słowo, ale nie waham się go tutaj użyć. Tworzenie lepszych warunków życia oznacza także rezygnację z hierarchii i konwenansów na rzecz większej wolności i swobody jednostki. Dokładamy starań, aby stanowić na tym polu wzór do naśladowania, dla własnego dobra i by inspirować innych. Musimy zawsze pamiętać, że wolność oznacza również odpowiedzialność, dlatego tak wiele wymagamy od samych siebie.

Żadne, nawet najlepsze zasady nie zastąpią dobrego przykładu.

O naszym wkładzie w proces demokratyzacji wspominałem już wcześniej. W tym miejscu chciałbym wyjaśnić, że nie oznacza to, że zajmujemy stanowisko w kwestiach dotyczących równości – na przykład dotyczących poziomu płac. Jednocześnie można powiedzieć, że staramy się rozwiązywać te problemy w inny sposób.

W kolejnych rozdziałach opisujemy nasz asortyment i filozofię niskich cen, leżące u podstaw naszej działalności. Mówimy też o podstawowych zasadach i metodach działania, które wypracowaliśmy przez lata i które stanowią kamienie milowe w tworzeniu ram naszego konceptu, dzięki którym IKEA była, jest i będzie wyjątkowa.



Ingvar Kamprad, 20 grudnia 1976

1

Asortyment IKEA - nasza tożsamość

Będziemy oferować szeroki asortyment dobrze zaprojektowanych, funkcjonalnych artykułów wyposażenia domu w cenach tak niskich, by jak najwięcej ludzi mogło sobie na nie pozwolić.

Asortyment

Naszą ambicją jest stworzenie szerokiego asortymentu artykułów wyposażenia wnętrz do całego domu, tj. oferowanie mebli i dodatków dla wszystkich części domu, do korzystania wewnątrz i na zewnątrz. W asortymencie mogą znaleźć się także narzędzia, naczynia, ozdoby, materiały wykończeniowe i elementy dla majsterkowiczów. Dodatkowo, asortyment może również zawierać pewną, niewielką ilość artykułów do obiektów użyteczności publicznej. Asortyment musi zawsze być ograniczony, by uniknąć niekorzystnego wpływu na ogólne postrzeganie cen. Główny wysiłek musi zawsze koncentrować się na podstawowych artykułach w każdej grupie produktów.

Profil

Główny nacisk będziemy zawsze kłaść na nasz podstawowy asortyment, określany jako „typowy dla IKEA”. Nasz podstawowy asortyment ma określony charakter. Oddaje nasz sposób myślenia, prostotę i prostolinijność. Jest trwały i łatwy w użytkowaniu. Odzwierciedla prosty, bardziej naturalny i swobodny styl życia. Reprezentuje dobre wzornictwo, kolorystykę i radość, z młodzieńczymi akcentami, przemawiając do ludzi młodych duchem, niezależnie od wieku.

W Skandynawii podstawowy asortyment powinien być postrzegany jako typowy dla IKEA, zaś poza Skandynawią jako typowo szwedzki.

Obok asortymentu podstawowego, w naszej ofercie mogą pojawić się też produkty w bardziej tradycyjnym stylu, który odpowiada wielu ludziom i które można łączyć z produktami z podstawowego asortymentu. Poza Skandynawią ich liczba będzie ściśle ograniczona.

Funkcja/jakość wykonania

IKEA nie oferuje produktów jednorazowych. Klient powinien cieszyć się ze swojego zakupu przez długie lata. Z tego powodu nasze produkty muszą być funkcjonalne i charakteryzować się wysoką jakością. Jednak jakość nigdy nie może stać się celem samym w sobie. Powinna być dostosowana do potrzeb użytkownika. Powierzchnia blatu roboczego musi być bardziej wytrzymała niż w powierzchni półki do regału. Oczywiście wykończenie blatu będzie droższe, ale w rezultacie mebel będzie dłużej wykorzystywany. Droższe wykończenie półki jedynie podnosi cenę regału, a więc nie jest korzystne dla klienta. Jakość musi być zawsze dostosowana do potrzeb użytkownika. Punktem odniesienia są dla nas podstawowe wymagania stawiane przez „Möbelfakta” i inne rozsądne normy.

Niskie ceny, które mają sens

Większość ludzi dysponuje zazwyczaj ograniczonymi środkami finansowymi. My chcemy służyć wielu ludziom. Podstawową zasadą jest utrzymywanie wyjątkowo niskich cen, jednak te niskie ceny muszą mieć sens. Nie wolno nam obniżać ceny kosztem jakości lub funkcji.

Utrzymanie niskich cen jest warte każdego wysiłku. Powinniśmy zawsze utrzymywać znaczącą różnicę w cenie w stosunku do konkurencji oraz oferować produkty o najlepszym stosunku wartości do ceny dla każdej funkcji. W każdej grupie produktów powinny się znaleźć artykuły o cenach „zapierających dech w piersi”, a nasz asortyment nie może rozwinąć się w stopniu, który mógłby stanowić zagrożenie dla naszego profilu niskich cen. Koncept niskich cen, które mają sens stawia ogromne wymagania przed wszystkimi pracownikami. Dotyczy to specjalistów ds. rozwoju produktu, projektantów, kupców, pracowników biura, magazynierów, sprzedawców – pracowników we wszystkich jednostkach organizacyjnych, którzy mają wpływ na ceny zakupu i inne koszty – czyli każdego z nas! Bez utrzymania niskich kosztów nigdy nie osiągniemy naszego celu.

Zmiany w naszej polityce dotyczącej asortymentu.

Nasza podstawowa zasada – działanie w interesie wielu ludzi – nigdy nie może ulec zmianie. Decyzję o zmianie wytycznych dotyczących struktury naszego asortymentu mogą wspólnie podjąć jedynie zarząd Ingka Holding B.V. i Inter IKEA Systems B.V.

2

Silny i witalny duch IKEA

Na pewno już go doświadczyłeś, być może nawet interpretujesz go na swój własny sposób. Oczywiście w przeszłości, kiedy nie było nas tak wielu, kiedy łatwiej było się ze sobą kontaktować, wszystko było prostsze. Teraz jest trudniej, ponieważ jednostki stopniowo znikają wśród teczek personalnych i układów zbiorowych.

Kiedyś wszystko było bardziej konkretne: stała gotowość do udzielania sobie pomocy, sztuka zarządzania przy pomocy niewielkich środków – oszczędzanie do granicy skąpstwa, pokora, niegasnący entuzjazm oraz wspaniałe poczucie wspólnoty. Jednak od tego czasu świat się zmienił, a wraz z nim zmieniła się IKEA.

A jednak duch IKEA nadal jest żywy i odczuwalny w każdym miejscu pracy, wśród starych i nowych pracowników. Nadal każdego dnia podejmujemy heroiczne wysiłki i wiele osób wciąż czuje to, co kiedyś. Oczywiście w tak dużej grupie, jaką stanowimy teraz, nie wszyscy odczuwają taki sam entuzjazm i odpowiedzialność. Niektórzy traktują pracę w IKEA jedynie jako źródło dochodów, zajęcie jak każde inne.

Nierzadko musimy przyznać, że to nasza wina – nie zawsze potrafimy podzielić się naszym entuzjazmem z innymi, czasem trudno nam utrzymać zaangażowanie, czasami brakuje energii, by ożywić i uatrakcyjnić niektóre z naszych codziennych, monottonnych zadań.

Ale prawdziwy duch IKEA nadal opiera się na naszym entuzjazmie, ciągłym poszukiwaniu nowych rozwiązań i gotowości wprowadzania zmian, świadomości kosztów, chęci brania odpowiedzialności i udzielania pomocy, pokorze, z jaką podchodzimy do wyzwań i na prostocie, którą widać we wszystkim, co robimy. Musimy o siebie dbać i wzajemnie się inspirować. Możemy współczuć tym, którzy nie mogą lub nie chcą do nas dołączyć.

Praca nie może być tylko źródłem dochodów. W pracy spędzasz prawie jedną trzecią życia, zatem bez satysfakcji i zaangażowania będzie to czas zmarnowany.

Ci z was, którzy kierują pracą innych powinni zwrócić szczególną uwagę na rozwój i motywację swoich pracowników. Praca zespołowa jest wspaniała pod warunkiem, że wszyscy członkowie zespołu rozumieją swoje zadania i angażują się w ich realizację. Jesteś kapitanem zespołu i podejmujesz decyzję po konsultacji ze swoją drużyną, ale potem nie ma już miejsca na dalsze rozważania. Bierz przykład z piłkarzy!

Dbaj o tych, którzy są filarami naszej organizacji! O tych wszystkich prostych, skromnych ludzi, którzy nigdy nie odmawiają pomocy. Wykonują swoją pracę niemal niezauważalnie i nie uchylają się od odpowiedzialności, a ich zaangażowanie jest często większe niż to wynika z zakresu ich odpowiedzialności. Zawsze chętnie pomagają i dzielą się z innymi. Nazywam ich filarem społeczności, ponieważ to dzięki nim funkcjonuje cały system. W naszej firmie jest wiele takich osób. Znajdziesz ich wszędzie – w magazynach, w biurze, wśród sprzedawców...

To oni są ucieleśnieniem ducha IKEA.

Tak, duch IKEA jest wciąż żywy, ale musimy go pielęgnować i rozwijać, by nadążył za duchem czasu. Jednak rozwój nie zawsze jest równoznaczny z postępem. Od ciebie, szefa i osoby ponoszącej odpowiedzialność zależy, czy będzie to rozwój twórczy.

3

Zysk daje nam możliwości

Lepsze życie na co dzień dla wielu ludzi! Aby osiągnąć nasz cel, musimy mieć środki – przede wszystkim finansowe. Wierzymy, że nic nie dzieje się samo z siebie. Wierzymy, że tylko ciężka i wytrwała praca daje rezultaty.

Zysk to wspaniałe słowo! Na początek pozbawmy go całego dramatycznego wydźwięku. Politycy często nadużywają tego słowa. Zysk daje możliwości. Istnieją tylko dwa sposoby, by zdobyć środki: poprzez zysk lub dotacje. Wszystkie dotacje państwowe pochodzą ze środków uzyskanych przez rząd z jakiejś działalności lub z podatków, które płacimy my wszyscy.

Tworząc zasoby finansowe bądźmy niezależni i polegajmy na sobie.

Celem, który przyświeca naszym wysiłkom, by stworzyć zasoby finansowe jest osiągnięcie dobrych wyników w dłuższej perspektywie. Dobrze wiemy, co musimy zrobić: oferować najniższe ceny i wysoką jakość. Jeśli nasze ceny będą zbyt wysokie, nie utrzymamy wizerunku najniższych cen. Jeśli z kolei będą zbyt niskie, nie uda nam się zdobyć niezbędnych zasobów finansowych. To wspaniały problem!

Zmusza nas to do rozwijania asortymentu w bardziej ekonomiczny sposób, do bardziej efektywnych zakupów oraz oszczędności na każdym kroku. To nasz sekret. To podstawa naszego sukcesu.

4

Osiąganie dobrych wyników przy pomocy niewielkich środków

Ta stara zasada IKEA jest wciąż aktualna. Niezliczoną ilość razy okazywało się, że przy pomocy niewielkich lub nawet bardzo ograniczonych środków uzyskiwaliśmy dobre rezultaty.

W IKEA marnowanie zasobów jest grzechem śmiertelnym. Nietrudno zrealizować wyznaczone cele, jeśli nie liczysz się z kosztami. Każdy projektant może zaprojektować biurko, które będzie kosztowało 2 000 złotych. Ale tylko najlepsi potrafią zaprojektować funkcjonalne i dobre biurko za 50 złotych. Kosztowne rozwiązania różnych problemów to oznaka braku umiejętności.

Nie interesują nas rozwiązania, dopóki nie dowiemy się, ile kosztują. Produkt IKEA bez metki cenowej jest nie do przyjęcia. Zanim wybierzesz najlepsze rozwiązanie zastanów się, ile będzie kosztować. Tylko w ten sposób możesz oszacować jego wartość.

Marnowanie zasobów jest jedną z największych chorób ludzkości. Wiele nowoczesnych budynków w większym stopniu stanowi pomniki ludzkiej głupoty, niż racjonalne rozwiązania dla konkretnych potrzeb. Marnotrawstwo na małą skalę jest jeszcze bardziej kosztowne: przechowywanie dokumentów, do których nigdy nie zajrzysz; marnowanie czasu na udowadnianie swoich racji; odsuwanie problemu i decyzji do następnego spotkania, ponieważ boisz się teraz wziąć na siebie odpowiedzialność; kosztowne, międzynarodowe rozmowy telefoniczne, choć wystarczyłoby napisać notatkę lub wysłać fax. Ta lista nie ma końca.

Wykorzystuj zasoby na sposób IKEA, a przy nakładzie niewielkich środków uzyskasz dobre rezultaty.

„Żadne, nawet najlepsze zasady nie zastąpią dobrego przykładu”.

Ingvar Kamrad

5

Prostota to zaleta

Zarówno w społeczeństwie, jak i firmie zatrudniającej wielu ludzi muszą istnieć określone zasady funkcjonowania. Im bardziej są skomplikowane, tym trudniej ich przestrzegać. Skomplikowane zasady paraliżują!

U podstaw biurokracji leżą uwarunkowania historyczne, strach, a także niechęć do brania odpowiedzialności. Niezdecydowanie prowadzi do generowania zbędnych danych statystycznych, dodatkowych badań i spotkań – czyli jeszcze większej biurokracji. Biurokracja komplikuje i paraliżuje!

Planowanie jest często synonimem biurokracji. Oczywiście, planowanie jest niezbędne, by określić zasady pracy i umożliwić funkcjonowanie firmy w dłuższej perspektywie. Jednak nie można zapominać, że przesadne planowanie może mieć zgubne następstwa: ogranicza swobodę działania i czas, który możesz poświęcić na pracę. Skomplikowany proces planowania paraliżuje. Twoje plany powinien charakteryzować zdrowy rozsądek i prostota.

Prostota ma u nas długą tradycję. Proste zasady oznaczają większą efektywność, a prostota w działaniu daje nam siłę. Nasze wzajemne kontakty, relacje z dostawcami i klientami charakteryzują prostota i pokora. Unikamy drogich hoteli nie tylko po to, by ograniczać koszty. Nie potrzebujemy ekskluzywnych samochodów, pompatycznych tytułów i innych atrybutów statusu. Polegamy na naszej sile i woli działania!

6

Robimy to na swój własny sposób

Gdybyśmy wiele lat temu, na początku naszej drogi, zapytali ekspertów, czy powinniśmy zakładać taką firmę jak IKEA w tak niewielkiej miejscowości jak Älmhult, z pewnością by nam to odradzili. A jednak Älmhult nadal stanowi siedzibę jednego z największych na świecie przedsięwzięć w przemyśle meblarskim.

Stale zadajemy sobie pytanie, dlaczego coś robimy i dzięki temu znajdujemy nowe rozwiązania.

Nie boimy się odrzucać utartych schematów – dzięki temu odkrywamy nowe szlaki. Odrzucając utarte ścieżki zajdziemy dalej. Mamy odwagę robić rzeczy inaczej, na swój własny sposób. Dotyczy to zarówno dużych, jak i małych problemów.

Nieprzypadkowo nasi kupcy szukali producenta podstawy stołu wśród wytwórców okien, a producenta poduszek w fabrykach koszul. To właśnie jest odpowiedź na pytanie: „Dlaczego?”

Odrzucamy ustalony porządek nie dla samej zasady; wynika to z głębokiej potrzeby ciągłego doskonalenia i rozwoju.

Utrzymywanie i rozwijanie dynamiki naszego biznesu stanowi jedno z naszych najważniejszych zadań. Dlatego mam nadzieję, że nigdy nie powstaną dwa identyczne sklepy IKEA. Wiemy, że każdy nowy sklep będzie miał wady, jednak na pewno będzie lepszy od tych już istniejących. Cały czas motorem naszych działań powinny być dynamizm i chęć eksperymentowania. „Dlaczego” nadal pozostaje kluczowym słowem.

7

Skoncentrowany wysiłek ważnym czynnikiem naszego sukcesu

Generał, który dzieli swoją armię, przegrywa. Nawet wszechstronnie utalentowany sportowiec napotyka problemy. W jaki sposób i na czym powinien skoncentrować swój wysiłek?

My także musimy skupiać nasze wysiłki. Nie możemy robić wszystkiego w tym samym czasie.

Nasz asortyment nie może wyjść poza określone ramy. Nigdy nie będziemy w stanie zadowolić wszystkich gustów, zatem musimy skoncentrować się na naszym własnym profilu. Nie będziemy mogli promować całego asortymentu w tym samym czasie – musimy koncentrować nasze wysiłki. Nie zdobędziemy wszystkich rynków jednocześnie. Musimy skupić się na najważniejszym, a inne zadania realizować przy pomocy ograniczonych środków.

Podczas gdy koncentrujemy nasze wysiłki w wybranych, najistotniejszych obszarach, w pozostałych dziedzinach musimy poradzić sobie przy pomocy bardzo ograniczonych zasobów.

Na nowym rynku koncentrujemy się na działaniach marketingowych. Koncentracja wysiłków na jednym zadaniu oznacza, że przez jakiś czas musimy zaniedbywać inne, równie ważne obszary naszej działalności, na przykład takie jak systemy bezpieczeństwa. Dlatego tak ważna jest uczciwość i lojalność naszych pracowników.

Koncentracja wysiłków – już samo to określenie oznacza siłę. Wykorzystuj ją w swojej codziennej pracy, a osiągniesz oczekiwany rezultat.

8

Branie odpowiedzialności to przywilej

W każdej społeczności, w każdej firmie i na każdym stanowisku można spotkać ludzi, którzy nie kryją się za plecami innych, lecz podejmują własne decyzje. Ludzi, którzy nie boją się odpowiedzialności. Im mniej jest takich odpowiedzialnych jednostek, tym większa jest biurokracja. Ciągłe spotkania i nieskończone dyskusje są często wynikiem niechęci lub niezdolności do podejmowania decyzji przez osobę za nie odpowiedzialną. Winę przypisuje się zasadom demokracji lub niezbędnym konsultacjom.

Branie odpowiedzialności nie ma związku z wykształceniem, stanowiskiem czy sytuacją finansową. Ludzi, którzy nie boją się odpowiedzialności znajdziesz w magazynie i biurze, wśród kupców i sprzedawców, krótko mówiąc – wszędzie. Są niezbędni w każdym systemie.

Są ważnym czynnikiem stymulującym rozwój. Dzięki nim mechanizm może działać.

W IKEA chcemy, by człowiek znajdował się w centrum uwagi, chcemy się wzajemnie wspierać. Wszyscy mamy prawa, ale także obowiązki. Wolność niesie za sobą odpowiedzialność. Inicjatywa, branie odpowiedzialności i umiejętność podejmowania decyzji są kluczowe.

Tylko podczas snu nie popełniamy pomyłek. Błędy są przywilejem ludzi aktywnych – osób, które potrafią zacząć od początku i wszystko naprawić.

Realizacja naszych celów wymaga od nas ciągłego podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności oraz przewyciężania strachu przed popełnieniem błędu. Lęk przed pomyłką leży u podstaw biurokracji i jest zagrożeniem dla rozwoju.

Nie ma jedynie słusznych decyzji; to energia do działania decyduje o tym, czy decyzja była słuszna. Każdy ma prawo do błędu. Tylko ludzie negatywnie nastawieni i słabi marnują czas na udowadnianie swoich racji. Jednostki o silnej osobowości zawsze myślą pozytywnie i patrzą przed siebie.

Zwyciężają ci, którzy myślą pozytywnie i konstruktywnie. Jednak zwycięstwo nie oznacza, że ktoś inny musi odnieść porażkę. Najwspanialsze zwycięstwa to takie, w których nie ma przegranych. Jeśli ktoś kradnie nasz projekt, nie podajemy go do sądu. Proces sądowy zawsze ma negatywny wydźwięk. Staramy się raczej zmienić, ulepszyć pierwotny projekt i w ten sposób rozwiązać problem.

Wykorzystuj ten przywilej – masz prawo i obowiązek podejmować decyzje i brać na siebie odpowiedzialność.

9

Większość rzeczy nadal pozostaje do zrobienia. Wspaniała przyszłość!

Poczucie dobrze spełnionego obowiązku działa jak środek nasenny. Ludzie, którzy przechodzą na emeryturę z poczuciem, że zrobili wszystko, co mieli do zrobienia, szybko gasną. Firma, która uważa, że jej cele zostały zrealizowane, popada w stagnację i traci swoją vitalność.

Szczęściem jest dążenie do celu, a nie jego osiągnięcie. Szczęściem jest bycie w drodze. My jesteśmy dopiero na początku drogi, we wszystkich obszarach naszej działalności. Tylko stale zadając sobie pytanie jak udoskonalić to, co zrobiliśmy dzisiaj, będziemy posuwać się naprzód. Pasja odkrywania musi inspirować nas także w przyszłości.

W naszym słowniku nie ma słowa „niemożliwe”, a słowa „doświadczenie” powinniśmy używać z dużą ostrożnością.

Doświadczenie hamuje wszelki rozwój. Dla wielu ludzi doświadczenie jest wymówką, by nie szukać nowych rozwiązań. Jednak czasem warto korzystać z doświadczeń, najlepiej zaś polegać na swoich. Często mają one większą wartość niż długie poszukiwania.

Naszą ambicją jest stałe doskonalenie się i w życiu, i w pracy. Pokora to kluczowe słowo. Pokora ma dla nas wielkie znaczenie, zarówno w pracy, jak i w czasie wolnym. Oznacza nie tylko szacunek okazywany innym ludziom, ale także życzliwość i wielkoduszność. Siła i zdecydowanie bez pokory często prowadzą do konfliktów; wraz z pokorą stają się twoją tajną bronią, która pomaga w doskonaleniu się.

Pamiętaj, że czas jest twoim najcenniejszym zasobem. W ciągu 10 minut możesz bardzo dużo zrobić. Kiedy te 10 minut minie, stracisz je nieodwracalnie i już nigdy nie odzyskasz. 10 minut to nie tylko 1/6 twojej stawki godzinowej, to część twojego życia. Podziel je na dziesięciominutowe odcinki i postaraj się ich nie zmarnować.

Większość rzeczy nadal pozostaje do zrobienia. Pozostańmy grupą pozytywnie nastawionych entuzjastów, którzy z uporem nie przyjmują do wiadomości rzeczy niemożliwych i negatywnych. Uda nam się osiągnąć to, co chcemy – i osiągniemy to razem. To wspaniała przyszłość!

„Szczęściem jest dążenie do celu, a nie jego osiągnięcie”

Ingvar Kamrad



Mały Słownik IKEA

Ingvar Kamprad, założyciel IKEA

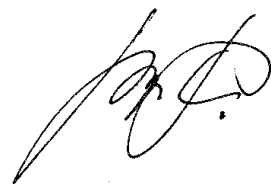
Słowa

- ważna część dziedzictwa IKEA

W IKEA, w stopniu większym niż w innych firmach, powstał wewnętrzny, specyficzny język porozumiewania się. Osoby z zewnątrz nawet nie przypuszczają, że w świecie IKEA wiele słów ma inne, szczególne znaczenie.

Niezaprzeczalne korzyści dla komunikacji wewnętrznej i wspólnych wartości, wynikające z posiadania własnego języka, nie powinny przesłaniać związanych z tym zagrożeń. Słowa, których używamy mogą być bowiem często niezrozumiałe dla osób spoza firmy, a także nowych pracowników. W stale zmieniającym się otoczeniu słowa mogą uzyskiwać znaczenie inne od zamierzonego.

Mamy nadzieję, że dzięki temu niewielkiemu słownikowi unikniemy choć kilku pomyłek.



Ingvar Kamprad, luty 1996

Pokora

Piękne, choć często nadużywane słowo. Oprócz pierwotnego znaczenia wyraża również szacunek. Czujemy pokorę wobec naszych konkurentów i szanujemy ich umiejętności, zdając sobie sprawę, że musimy być lepsi niż oni, by utrzymać naszą pozycję na rynku. Szanujemy naszych pracowników i ich opinie. Zdajemy sobie sprawę z konieczności uważnego słuchania i wiemy, że trwałe są tylko zwycięstwa, w których nikt nie odnosi porażki. Szanujemy także zadania, jakie sobie stawiamy. Wymaga to większego wysiłku, niż możesz sobie wyobrazić, a do sukcesów dochodzimy ciężką, nie zawsze efektywną pracą.

Jeśli nie przekazujesz kolegom potrzebnych informacji lub nie mówisz im, w jaki sposób mogą się z tobą skontaktować, utrudniasz im pracę, a więc nie okazujesz im szacunku.

W IKEA, mimo odnoszonych sukcesów, nie powinniśmy zapominać o skromności i pokorze. Sukces rodzi zazdrość i bardzo szybko może stać się największym wrogiem pokory. Pamiętajmy, że dzisiejszy sukces może łatwo zamienić się w jutrzejszą porażkę, jeśli dopuścimy do tego, by osiągnięcia zawróciły nam w głowach. Sukces powinien mobilizować do jeszcze lepszej pracy.

Musimy być otwarci na krytykę i natychmiast wyciągać z niej wnioski. Słuchać klientów, dostawców i innych współpracowników. Życzliwość, zrozumienie czy pochwała nic nie kosztują. Pokora oznacza umiejętność przyznania się do błędu, a nie poszukiwanie winnych wokół siebie. To wspaniale powiedzieć: „przepraszam”.

Pokora nie jest jednoznaczna z nieśmiałością. Jeśli masz coś ważnego do powiedzenia, nie obawiaj się wyrazić swojego zdania. Pokora to również umiejętność przyznania się do słabości i chęć poprawy.

Pokora nie oznacza też zbytnej uprzejmości czy pobłażliwości. Przełożony, który akceptuje złą pracę, nie rozumie, czym jest „pokora”. Czasami zwrócenie uwagi na błędy jest oznaką życzliwości.

Takt, szacunek, życzliwość, wspaniałomyślność, szczerłość, umiejętność przyznania się do błędu, słuchanie innych – to wartości, które cenimy. Tak rozumiemy słowo pokora.

Siła woli

Bardzo cenimy siłę woli. Pokory nie należy mylić z defetyzmem czy lenistwem. Doskonale wiemy, co chcemy osiągnąć, a niepohamowana chęć realizacji tego celu jest motorem naszych działań.

Chcemy stanowić armię skromnych entuzjastów, którzy wytrwale dążą do celu, cenią prosty, nieskomplikowany styl życia i starają się działać jak najlepiej, jeśli nie perfekcyjnie. Wszystko można później udoskonalić, o ile nie będzie to wymagać za dużo czasu, wysiłku i pieniędzy. To kwestia brania odpowiedzialności, podejmowania decyzji i odważnego działania.

Silna wola nie oznacza uporu i ciągłego forsowania swojego zdania. Chęć przewodzenia, bez niezbędnej pokory i szacunku dla cudzych opinii, daleko cię nie zaprowadzi. Rezultatem będzie nieskończony korowód dyskusji, konfrontacji, spotkań.

Siła woli oznacza, że najpierw razem określamy wspólne cele, a następnie nie dopuszczamy, by coś stanęło na drodze ku ich konsekwentnej realizacji.

Prostota

Trudne, niezrozumiałe dla wielu ludzi słowo. Nie ma nic wspólnego z nostalgią za przeszłością czy niechęcią do komputerów i nowych technologii. Nie ma też nic wspólnego z nieporządnym ubraniem czy źle zorganizowanym biurem.

Za słowem prostota kryją się: skuteczność, zdrowy rozsądek i działanie w jak najbardziej naturalny sposób. Jeżeli robimy to, co wydaje nam się oczywiste, unikamy skomplikowanych rozwiązań. Łatwiej przestrzegać nielicznych zasad i krótszych instrukcji, łatwiej zrozumieć i zastosować się do krótkiego, prostego polecenia.

Należy jednak pamiętać, że każde, nawet najprostsze zadanie wymaga wyjaśnienia. Trudno jest bowiem polubić swoją pracę, jeśli dokładnie nie rozumie się, dlaczego coś robimy.

Unikanie komputerów jest nieefektywne, a więc nie ma nic wspólnego z prostotą. Z drugiej strony bezpośrednia rozmowa z pracownikami, zamiast wypisywania długich maili, jest prosta, a więc efektywna. Odpowiedź na pytanie możesz napisać odręcznie i oszczędzić dużo czasu. Proste rozwiązania to takie, które są łatwiejsze i bardziej skuteczne w realizacji.

Rzecz jasna, prostota wiąże się także ze świadomością kosztów. W IKEA, gdzie jedną z podstawowych zasad są niskie ceny, stanowiące element naszej idei biznesowej, jest to bardziej istotne niż w innych firmach. Ale musimy być ostrożni. Prostota nie jest wartością samą w sobie. Zebranie 200 osób w celu obejrzenia kilku źle przygotowanych, nieczytelnych slajdów nie ma nic wspólnego z oszczędnością. Podobnie jak angażowanie licznej i kosztownej grupy projektowej zamiast jednej osoby, dobrze przygotowanej do rozwiązania jakiegoś problemu.

Proste zwyczaje, proste działania i zdrowa niechęć do symboli statusu są częścią kultury IKEA, ale nie możemy zapominać o szacunku dla innych. Niektórzy z nas lubią dziwne stroje, inni operę czy sportowe samochody. W pracy wszyscy kierujemy się jedną zasadą – świadomością kosztów. Po pracy szanujemy prawo każdego człowieka do własnego wyboru.

Dla wielu ludzi

Postanowiliśmy wspierać wielu ludzi. To wielka odpowiedzialność, większa niż mogłoby się wydawać. Opowiadanie się po stronie większości oznacza przedkładanie interesów zwykłych ludzi nad nasze własne interesy. To rezygnacja z wytwarzania produktów, które są kosztowne w produkcji, mimo że mogłyby świetnie się sprzedawać. To sprzedaż w lokalnych niewymienialnych walutach, choć sprzedaż w walutach wymienialnych przyniosłaby nam większe zyski i wiązałaby się z mniejszymi problemami.

Rozwój produktów i atrakcyjna, inspirująca prezentacja naszego asortymentu we wszystkich sklepach wymaga dogłębnej znajomości warunków życia, aspiracji i nadziei wielu ludzi. Można się tego nauczyć tylko poprzez osobiste doświadczenia. Na przykład korzystanie z miejskiego transportu pozwala zbliżyć się do zwykłych ludzi.

Nasz wkład w poprawę warunków życia na co dzień dla wielu ludzi oznacza, że wszyscy ludzie, także ci z mniej zasobnymi portfelami, będą mogli cieszyć się z mieszkania w przyjemnym, funkcjonalnym domu.

Wykorzystuj to, co masz

Mieszkańcy Smålandii, kolebki IKEA, kamienistej prowincji w południowej Szwecji, gdzie ziemia uprawna jest na wagę złota, doskonale wiedzą, co to znaczy. Mają nawet swoje specjalne określenie, które wyjaśnia sztukę przetrwania przy pomocy ograniczonych środków. Określenie to wywodzi się z języka szwedzkiego i łączy pomysłowość z przebiegłością.

W tych stronach mówią: „jeśli przewrócisz kołdrę na drugą stronę, będzie ci dłużej służyła”.

W tłumaczeniu na język IKEA może to znaczyć: „Jeśli obniżę półkę w magazynie o pół metra, mogę nadal posługiwać się starym, ręcznym podnośnikiem. Nie muszę kupować wózka widłowego”.

Odkrywcze, a zarazem oszczędne rozwiązania są dla takich jak my, którzy za wszelką cenę chcą oszczędzać i unikać niepotrzebnych wydatków.

Wyrażenie to opisuje również w jaki sposób, przy pomocy naszych umiejętności i pomysłowości, na bieżąco rozwiązujemy nieprzewidziane problemy, nie czekając do jutra. Na przykład w IKEA możemy zamknąć drzwi na kłódkę, zanim założymy lub naprawimy stały zamek.

Doświadczenie

Niebezpieczne słowo, którym trzeba nauczyć się posługiwać. Bardzo łatwo może posłużyć jako wymówka, by nie wypróbować nowych rozwiązań. 100 lat temu, wiele rzeczy, które dzisiaj są dla nas oczywiste, było niemożliwe tylko dlatego, że ludzie nie mieli naszego doświadczenia. Wielkie odkrycia są dziełem ludzi, którzy nie przyjęli do wiadomości faktów wynikających z doświadczeń poprzedników. Inne wynalazki powstały w rezultacie niewiedzy i braku doświadczenia.

Jednak osobiste doświadczenia – te dobre i te złe – są nieodłączną częścią naszego życia. W działaniu korzystamy z pozytywnych doświadczeń, unikając tych negatywnych. Pamiętaj, to że raz popełniłeś błąd, wcale nie oznacza, że twój pomysł był zły.

Robimy to na swój własny sposób

Nie chodzi nam o to, by za wszelką cenę się wyróżniać, poprzez niecodzienne zachowanie czy dziwny ubiór. Czym innym jest kwestionowanie przyjętych prawd, a czym innym wybieranie gorszych rozwiązań. Zawsze musi być powód, dla którego myślimy inaczej – chęć podniesienia wydajności lub obniżenie kosztów. W przeciwnym wypadku zabrnijemy w ślepią uliczkę.

W większości przypadków znaleźliśmy już satysfakcjonujące rozwiązania naszych problemów. Nie zwalnia nas to jednak od ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań produkcyjnych i operacyjnych, od ciągłego pytania: „dlaczego?”, „dlaczego nie?”, „czy można to zrobić inaczej?”

Odwaga bycia innym jest jednym z najważniejszych czynników, dzięki którym IKEA odniosła sukces. To myślenie leży u podstaw najważniejszych zasad naszej idei biznesowej. Kilka przykładów: kiedy inni sprzedawcy mebli zajmowali się sprzedażą gotowych wzorów stworzonych przez producentów, IKEA odważyła się projektować własne. Gdy wszyscy otwierali sklepy w centrum miast, my zakładaliśmy je poza ich granicami. Kiedy inni zamawiali stoły w fabrykach mebli, my współpracowaliśmy z wytwórcami drzwi. Wszyscy sprzedawali poskładane meble, a IKEA oferowała meble w częściach, przeznaczone do samodzielnego montażu przez klientów.

Zachęcamy naszych pracowników, by proponowali niekonwencjonalne rozwiązania i nie obawiali się wypróbować nowych pomysłów, o ile mieszczą się one w określonych ramach naszego konceptu. Z pewnością nie usprawiedliwia to lekkomyślności czy braku rozważań. W końcu nie ma potrzeby odkrywać koła po raz drugi.

W IKEA mówimy: „Tylko ten, kto śpi nie popełnia błędów”. W IKEA zawsze możesz eksperymentować i poszukiwać nowych rozwiązań w ramach naszego konceptu.

Nigdy nie mów nigdy

Nie przejmuj się pierwszym niepowodzeniem, próbuj do skutku, aż osiągniesz cel. Naszym mottem jest: „nigdy nie mów nigdy”. Oznacza ono pozytywny upór, wytrwałość, niepohamowaną determinację w dążeniu do celu i niepoddawanie się. To motto jest bardzo użyteczne w naszych pionierskich działaniach, kiedy zdobywamy coraz to nowe rynki.

Nigdy nie realizujemy projektów, których nie możemy doprowadzić do końca. W ten sposób możemy uniknąć wielu niepotrzebnych, głupich błędów i oszczędzić sobie problemów z efektywnym wykorzystaniem posiadanych zasobów. Jednorazowa wizyta handlowa na nowym rynku zakupów, intensywny kurs języka obcego, którego nie będziemy używać, kosztowne inwestycje w sprzęt w fabryce, w której nie ma wykwalifikowanych techników – to przykłady zmarnowanych środków. Można uniknąć takiego marnotrawstwa stale zadając sobie pytania: „czy będę w stanie doprowadzić to do końca”, „czy będę w stanie to wykorzystać”?

Stwierdzenie „nigdy nie mów nigdy” nie oznacza kontynuacji za wszelką cenę. Trzeba umieć powiedzieć „stop”. Istnieją dziesiątki projektów, które już dawno powinniśmy zakończyć.

Poprzez ciągłe analizowanie wyznaczonych celów i zasad działania szybko nauczysz się odróżniać ciężką i mozolną pracę, która w końcu przynosi owoce, od trudnej i ciężkiej pracy, po której można oczekiwać jedynie krwi, potu i łez.

Prawo do błędu

Strach przed popełnianiem błędów jest wrogiem rozwoju i leży u podstaw biurokracji. Musimy zwalczać nasz lęk przed błędami. Musimy pozwalać ludziom na popełnianie pomyłek od czasu do czasu. Musimy wspierać inicjatywę i dynamizm, dawać młodym pracownikom odpowiedzialność, a także stale przypominać, że stracone szanse powodują niewymierne straty, często bardziej dotkliwe niż faktycznie poniesione koszty ryzykownych działań.

Jednak prawo do popełniania błędów wiąże się również z odpowiedzialnością za ich naprawienie. Nie bronimy złych pomysłów. Tłumaczenie, dlaczego coś poszło nie tak, jak powinno, jest stratą czasu. Zamiast tego należy błąd naprawić, nawet kilkakrotnie, o ile zajdzie tego potrzeba.

Prawo do błędu nie daje ci prawa do złej pracy. Jeśli chcemy coś osiągnąć, musimy działać. Nie możemy czekać, aż będziemy w 100% pewni, że odniesiemy sukces. Z drugiej strony nie możemy też podejmować decyzji bez niezbędnych informacji. Nie decydujemy pochopnie i z pewnością nie realizujemy połowicznie przygotowanych projektów.

Status

Słowo to, traktowane emocjonalnie, może być często źle zrozumiane. Dosłownie słowo „status” jest równoznaczne z „pozycją” i oznacza zależność między ludźmi. W IKEA nie potrzebujemy symboli związanych ze stanowiskiem. Przełożony powinien dawać pracownikom dobry przykład swoim postępowaniem, a nie symbolami statusu.

Rzadko używany komputer na biurku, specjalne linie telefoniczne, rozłożyste kanapy i fotele w małym biurze to przykłady zmarnowanych środków, które szybko mogą wymknąć się spod kontroli, jeśli nie będą ograniczane.

Jesteśmy firmą, w której niskie koszty są częścią filozofii działania i musimy tak być postrzegani. Luksusowe samochody służbowe, podróżowanie pierwszą klasą, osobne jadalnie i toalety dla kierownictwa są symbolami statusu. Nie odmawiamy naszym ciężko pracującym kierownikom poczucia statusu. Jednak symbole statusu po prostu nie pasują do firmy takiej jak IKEA.

Nie zrozumieliśmy nas źle. IKEA nagradza swoich pracowników. Nie ma nic złego w chwaleeniu ludzi, którzy przyczyniają się do sukcesu firmy. To kwestia naszej wiarygodności - luksus nie pasuje do firmy o profilu „niskich kosztów”. Do naszego wizerunku firmy działającej w niekonwencjonalny sposób nie pasują także specjalne, wydumane tytuły. Oczywiście zależy nam na uznaniu i popularności naszych najlepszych pracowników. Ważne jest jednak to, co robią, a nie jaki tytuł mają na wizytówce.

... w stylu IKEA

To nasze najczęściej nadużywane określenie. Jeśli ktoś nie ma argumentów, często używa sformułowania „to nie jest w stylu IKEA” jako wymówki.

Co tak naprawdę mamy na myśli mówiąc „w stylu IKEA”? Chodzi o sumę wszystkich wartości, w które wierzymy. Nie wystarczy powiedzieć, że coś „nie jest w stylu IKEA”, bez podania przyczyny. Pomysły nie uwzględniające kosztów ich realizacji, marnowanie środków, zapominanie, że działamy w interesie wielu ludzi, pycha, samozadowolenie, brak metki na produkcie w sklepie nie są „w stylu IKEA”.

Bez odpowiedniego wyjaśnienia, zwrot „w stylu IKEA” jest tylko pustą frazą bez wartości, używaną przez ludzi, którzy tak naprawdę nie mają nic do powiedzenia.

Biurokracja

Słowo to oznacza dosłownie „władzę zza biurka” i stosuje się je dla określenia skostniałej, formalistycznej administracji i nieefektywnego zarządzania.

Czy w IKEA istnieje biurokracja? Oczywiście, że tak!

Czy spędzasz zbyt dużo czasu na spotkaniach? Czy próbujesz podejmować ważne decyzje w grupie większej niż dziesięć osób? Czy jesteś bezpośrednim przełożonym dla więcej niż piętnastu pracowników? Czy codziennie otrzymujesz raporty, których nie masz czasu przeczytać tego samego dnia? Czy zdarza ci się, że nie masz czasu zadzwonić do kolegi, który oczekuje, że przedyskutujecie ważny problem? Jeśli odpowiesz twierdząco na któreś z powyższych pytań, stanowią one część problemu, ponieważ twoje zachowanie wymknęło się spod kontroli i nie robisz dostatecznie dużo, by ograniczyć biurokrację.

Bądź czujny! Pamiętaj, że strach przed popełnieniem błędów prowadzi do niezdecydowania, niepotrzebnych analiz, badań, grup projektowych i niekończących się dyskusji.

Zachowaj prostotę w działaniu. Skomplikowane systemy i zasady prowadzą do paraliżu. Spotkania grup roboczych, raporty, papierkowa robota zajmują dużo czasu i energii i sporo kosztują. Staraj się samodzielnie podejmować decyzje na szczeblu lokalnym. I nigdy nie zapominaj – niewielki zespół z dużą mocą decyzyjną jest wrogiem biurokracji.

Uczciwość

IKEA jest uczciwa! To chyba najważniejszy przekaz, jaki udało nam się stworzyć w komunikacji z naszymi klientami. Jednocześnie może się to obrócić przeciwko nam, jeśli nasze działania nie będą w pełni zgodne z naszymi deklaracjami i ideałami. Musimy zawsze szczerze informować o naszych produktach, zawsze postępować uczciwie wobec innych ludzi.

Szczerść jest prawdopodobnie najważniejszą wartością w IKEA. Musimy rozmawiać z naszymi pracownikami w sposób prosty i otwarty. Musimy mówić, co myślimy, bez obaw o konsekwencje. Jednak nie wolno nam ranić innych. Powinniśmy akceptować ludzi, okazywać im zaufanie i stale ich wspierać, by poczuli się silni i pełni dynamizmu.

Musimy nauczyć się konstruktywnej krytyki. W każdym, nawet najgorszym działaniu, znajdziesz chociaż jedną pozytywną rzecz. Ocena i krytyka są odpowiedzialnością przełożonego. Najpierw pochwal, ale nie unikaj krytyki i dyskusji o tym, co nie jest dobre. To istota szczerości!

Zdrowy rozsądek

Naucz się kwestionować i podważać konwencjonalne prawdy, te stare i te nowe. Nowe pomysły i idee traktuj się zazwyczaj z entuzjazmem i nie zauważaj ich niedostatków i związanych z tym trudności. Jednak zawsze powinieneś stać mocno na ziemi i odróżniać zwykłe mrzonki od realnych możliwości.

Naucz się realistycznie oceniać codzienne zadania. Ilu klientów odwiedza sklep? Ile przestrzeni w magazynie potrzebujesz do przechowywania produktów? Rozważ kilka możliwości. Jaki jest średni koszt przechowywania metra sześciennego? Ile miejsca zajmują samochody na parkingu? Jaki jest średni koszt reklamy prasowej? Naucz się tych wskaźników na pamięć i stosuj je w praktyce! Zadawaj pytania!

Naucz się korzystać ze zdrowego rozsądku. Naucz się mówić „nie” i rezygnować z działań, które do niczego nie prowadzą i których nigdy nie powinno się rozpoczynać. Naucz się ograniczać liczbę decyzji, które podejmujesz, gdyż nadmiar decyzji może prowadzić do słabych wyników! Nie stajesz się przez to bardziej lubiany, jednak współpracownicy będą cię szanować, a twoja praca przyniesie trwałe rezultaty.

Świadomość kosztów

To prawdopodobnie najbardziej zrozumiałe pojęcie, ponieważ jest blisko związane z naszą ideą biznesową. Niskie ceny są stałym, niezmiennym elementem naszego konceptu i warunkiem sukcesu. Nie można uzyskać niskiej ceny, wysokiej jakości i zysku bez niskich kosztów. A więc świadomość kosztów, a nawet przesadna oszczędność, którą niektórzy nazywają skąpstwem, musi być obecna we wszystkim, co robimy.

Świadomość kosztów przejawia się między innymi w:

- produktach o prostym wzornictwie, dostosowanym do warunków produkcyjnych
- dużym nacisku na ceny zakupu
- prostych, budowanych niewielkim kosztem sklepach, sytuowanych poza granicami miast
- uzyskiwaniu dobrych rezultatów przy wykorzystaniu niewielkich środków
- świadomości, że każdy oferowany przez nas produkt lub usługa zawsze ma swoją cenę
- prostym stylu życia i podróżowaniu po niskich kosztach
- świadomości, że małe, nic nie znaczące wydatki dają duże sumy
- świadomości, że czas to pieniądz.
Efektywnie wykorzystuj każdą minutę swojego czasu.

Branie i delegowanie odpowiedzialności

W rozwijającej się firmie brakuje czasu i środków, aby wypracować stałe zasady i dokładnie określić granice poszczególnych obszarów odpowiedzialności zwłaszcza, gdy stale przybywa nowych zadań i miejsc pracy.

Musimy być zawsze gotowi, by brać i dawać odpowiedzialność. Każdy dynamiczny pracownik ma prawo do popełnienia od czasu do czasu błędu. Tylko tacy ludzie potrafią naprawić swoje pomyłki.

Często mamy odwagę promować tych, którzy reprezentują duży potencjał, nawet zanim zdobędą jakieś doświadczenie. Wspieramy tych, którzy mają dobre chęci i nie boją się brać odpowiedzialności, jeśli da im się wolną rękę. W IKEA znajdziesz wielu młodych pracowników, którzy nie bali się przyjąć odpowiedzialność i osiągnęli pozycję, która nie byłaby możliwa w innych firmach.

Osadzenie w realiach życia

Wiemy już, że sukces bywa niebezpieczny. Radość z osiągnięcia celu łatwo prowadzi do stagnacji i marazmu. Musimy pamiętać, że wykonanie zadania otwiera nowe możliwości, stawia nowe wyzwania i że zawsze jest dużo do zrobienia. Przekonanie, że stale jesteśmy w drodze, zawsze szukamy nowych, ekscytujących celów, pozwala podchodzić do każdego wyzwania z entuzjazmem. Oczywiście mamy prawo cieszyć się z osiągnięć, ale nie za długo, gdyż samozadowolenie szybko pokona nasz zapał i chęć działania.

Brak zaufania do obiegowych teorii i „produktów prosto z deski kreślarskiej projektanta” oznacza, że musimy twardo stąpać po ziemi i uwzględniać realia życia. Zdajemy sobie sprawę, że jednym z naszych największych problemów jest zbyt duża ilość biurek oraz fakt, że w wielu przypadkach są one zbyt oddalone od realiów naszego biznesu. Dlatego tak ważne jest, by monitorować realizację wszystkich decyzji podejmowanych w naszej dziedzinie oraz chwalić pracowników, którzy wdrażają je w życie.

Do rzeczywistości przybliżają nas także tygodnie „bez biurokracji”. Bezpośrednie relacje z pierwszej ręki mają większą wartość niż pisemne raporty. Wierzymy w „chodzące zarządzanie”, które w języku IKEA oznacza „biegające zarządzanie”. W IKEA dbałość o szczegóły jest ważną cechą dobrego kierownika. **SPRZEDAŻ DETALICZNA SKŁADA SIĘ ZE SZCZEGÓŁÓW.**

Poczucie wspólnoty i entuzjazm

Firmy, w których pracownicy pracują tylko po to, by zarobić na jedzenie, mają problemy. Nikt nie jest szczęśliwy i nie pracuje dobrze, jeżeli nie lubi swojego miejsca pracy. W pracy spędzamy przecież większość dnia. Poczucie motywacji i docenianie wysiłków prowadzi do dobrych rezultatów.

Różne badania pokazują, że dla naszych pracowników zarobki, godziny pracy czy samochód służbowy nie są najważniejsze. Ciekawe zadania, uznanie ze strony przełożonych i kolegów, przyjemność, jaką daje praca w zespole odnoszącym sukcesy, świadomość „przynależności” w pracy i poza nią, są dużo bardziej istotne. Szanujemy wysiłek innych. Zdajemy sobie sprawę, że wzajemnie się potrzebujemy i każdy jest gotów do pomocy.

Dbanie o poczucie wspólnoty i entuzjazm dla tego, co robimy, są kluczowe dla naszego sukcesu. Zapewniają nam przewagę nad konkurencją. Przyciągają nowych, dobrych pracowników i zachęcają obecnych pracowników, by dawali z siebie trochę więcej, dzięki czemu możemy odnosić większe sukcesy. Przykładów tego rodzaju entuzjazmu jest wiele. Spójrzmy na zaangażowanie zespołów „build up”, na wysiłek, jaki wkładają w urządzenie nowych sklepów. To również długie godziny pracy pracowników w księgowości lub przy inwentaryzacji, w czasie przedsięwziętego ruchu, czy aktywne poszukiwanie nowych dostawców w odległych krajach – a to tylko niektóre z przykładów.



Testament Sprzedawcy Mebli

Mały Słownik IKEA

Koncept IKEA powstał i rozwinął się w Smålandii w południowej Szwecji. To tam urodził się założyciel IKEA, Ingvar Kamprad, a 60 lat temu Koncept IKEA po raz pierwszy ujrzał światło dzienne.

Podstawowe i niezmiennie wartości, normy i nieformalne zasady to silne i stale obecne elementy, które tworzą tożsamość, poczucie wspólnoty i siły wśród pracowników IKEA na całym świecie.

W 1976 roku Ingvar Kamprad opisał powyższe założenia w publikacji znanej jako „*Testament sprzedawcy mebli*”. W roku 1996 roku w „*Małym słowniku IKEA*” Ingvar zdefiniował pojęcia, które stanowią ważny element naszego wspólnego dziedzictwa.

Każdy pracownik, który na co dzień ma do czynienia z Konceptem IKEA, powinien znać i rozumieć te dokumenty.

Zdaniem Ingvara Kamprada, utrzymanie silnej kultury IKEA stanowi jeden z najbardziej kluczowych czynników gwarantujących przyszłe sukcesy Konceptu IKEA.

Wszystko sprowadza się do ludzi!