VYDÁVA INTER IKEA SYSTEMS B.V.
2007

Testament obchodníka s nábytkom

Malý slovník IKEA®

Ingvar Kamprad, zakladateľ IKEA

Digital copy

This digital document is for personal use and may not be distributed, copied or shared with persons working outside the IKEA organisation.

© Inter IKEA Systems B.V. 2009

Obsah

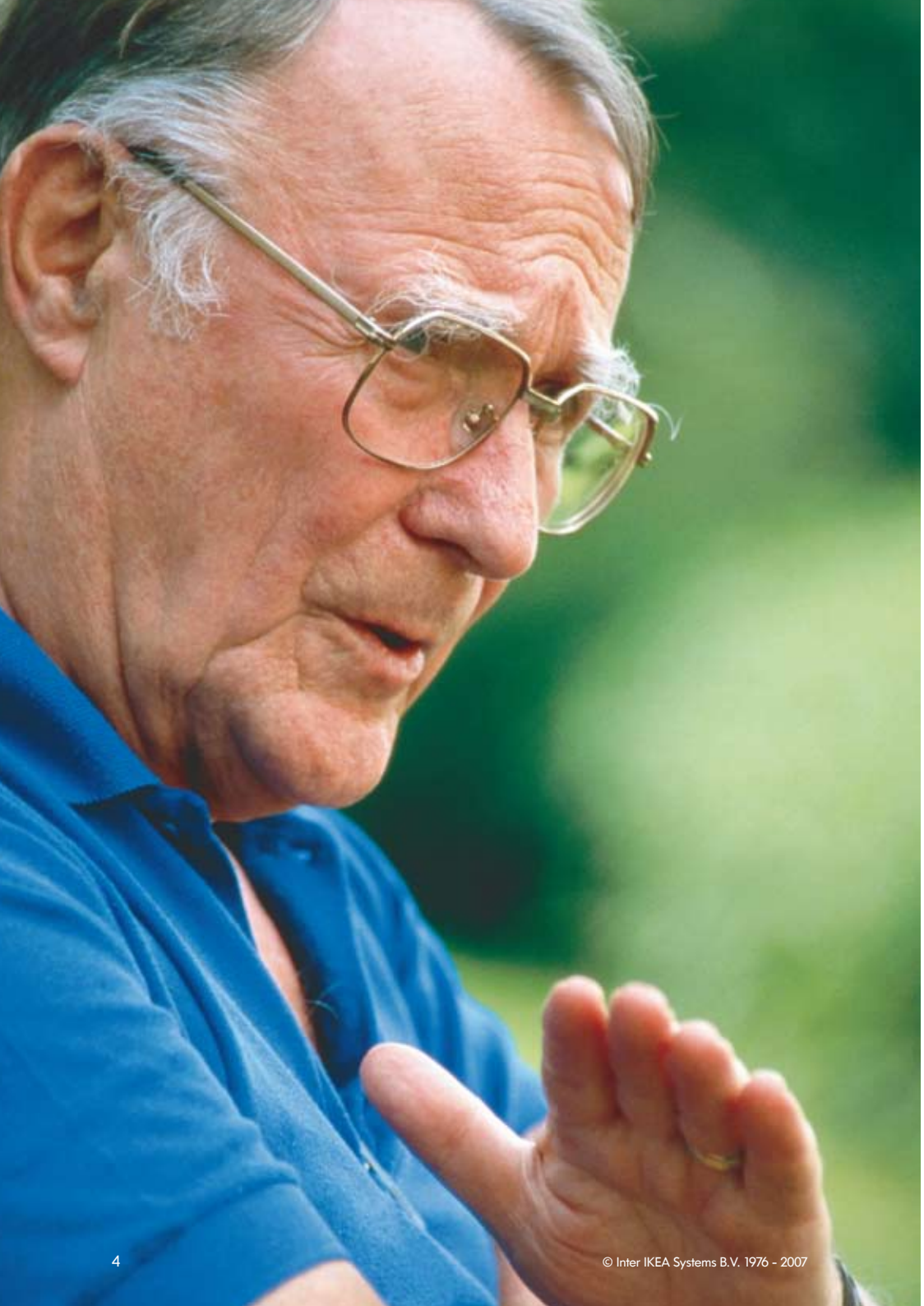
Testament obchodníka s nábytkom

Vytvárať lepší každodenný život pre väčšinu ľudí 6
1. Sortiment výrobkov — naša identita 8
2. Duch IKEA. Silná a živá realita 10
3. Naším zdrojom je zisk 12
4. Dosiahnuť dobré výsledky malými prostriedkami 13
5. Jednoduchosť je cnosť 15
6. Sme iní 16
7. Koncentrácia energie – cesta k úspechu 17
8. Privilégium zobrať na seba zodpovednosť 19
9. Väčšinu vecí ešte treba spraviť. Aká krásna budúcnosť! 20

Malý IKEA® slovník

Slová 24
Skromnosť 25
Sila vôle 26
Jednoduchosť 27
Väčšina ľudí 28
Vystačit s málom 29
Skúsenosť 30
Rozmýšľať inak 31
Nikdy nehovor nikdy 32
Strach z chýb 33
Postavenie 34
... na spôsob IKEA 35
Byrokracia 36
Otvorenosť 37
Zmysel pre realitu 38
Kontrolované náklady 39
Preberanie a delegovanie zodpovednosti 40
Tvárou v tvár realite 41
Spolupatričnosť a nadšenie 42

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007
© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007



Testament obchodníka s nábytkom

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007
© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Vytvárať lepší každodenný život pre väčšinu ľudí

Raz a navždy sme sa rozhodli byť na strane väčšiny. Čo je dobré pre našich zákazníkov, je dobré aj pre nás. Toto je tvrdenie, za ktorým sa skrýva veľa zodpovednosti.

Vo všetkých krajinách a sociálnych systémoch, tak západných ako aj východných, sa využíva rôzne veľká časť prostriedkov na uspokojenie potrieb menšiny. Podľa nášho názoru si napríklad priveľa nových a nádherne vyzerajúcich produktov môže dopriať len malá skupinka "lepších" ľudí. Cieľom firmy IKEA je zmeniť tento stav.

V tomto duchu pracujeme už vyše dve desaťročia a myslíme si, že sme už dosiahli nejaké výsledky. Známy priemyselník a politik raz povedal, že IKEA mala väčší vplyv na demokratizačný proces, než množstvo politických opatrení. Takisto si mylíme, že naše aktivity inšpirovali mnohých našich konkurentov, aby začali pracovať rovnakým spôsobom ako my. Počas predošlých dvoch desaťročí zmenila IKEA podobu nábytkárskeho priemyslu vo Švédsku a zvyšuje sa aj jej vplyv vo svete. Naše nové netradičné prístupy k dizajnu, výrobe a distribúcii umožnili ponúkať funkčný, pekný a kvalitný nábytok za ceny dostupné čo najväčšiemu počtu ľudí.

No ešte stále máme veľa pred sebou. Vieme, že môžeme dosiahnuť dôležitý vplyv prakticky na všetkých trhoch. Vieme, že v budúcnosti môžeme nemalou mierou prispievať k demokratizačnému procesu doma i v zahraničí. Vieme, že väčšie série výrobkov nám zabezpečia nové výhody na domácej pôde, zatiaľ čo nové trhy nám poskytujú možnosť viac riskovať. To je dôvod, prečo sa musíme rozširovať.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Prostriedky dosiahnutia našich cieľov sú charakterizované naším jedinečným prístupom, naším odlišným smerovaním a našou snahou konať jednoducho a priamo s ostatnými i medzi sebou. Lepší každodenný život znamená tiež oslobodiť sa od symbolov postavenia a konvencií — byť slobodnejšou a pokojnejšou ľudskou bytosťou. Je našou snahou dosiahnuť koncepciu aj v tejto oblasti, jednak pre našu spokojnosť a tiež ako inšpiráciu pre všetkých ostatných. Je to otázka slobody spojenej so zodpovednosťou, čo si vyžaduje klásť vysoké nároky na samých seba.

Neexistuje lepšia metóda ako dobrý príklad.
O našom príspevku k demokratizačnému procesu som už hovoril. Rád by som ešte poznamenal, že nás nič nedonúti vzdať sa postoja k otázke vyváženosti platov. Mohli by ste povedať, že sa chceme chopiť týchto problémov z trochu iného pohľadu.

Nasledujúce state popisujú náš sortiment a cenovú filozofiu, ktorá je nosnou kostrou našej práce. Ďalej opisujeme pravidlá metódy, ktoré sa stali dôležitým základným kameňom pre svet nápadov. Tieto spravili a naďalej budú robiť z IKEA jedinečnú firmu.

Ingvar Kamprad, 1976-12-20

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

1

Sortiment výrobkov – naša identita

Naším cieľom je ponúkat široký sortiment funkčného bytového zariadenia pekného dizajnu za také ceny, aby si ho väčšina ľudí mohla dovoliť kúpiť.

Sortiment

Našou snahou je pokryť bytové zariadenie v celom rozsahu — vnútri i vonku, nábytok i doplnky. Do sortimentu možno zaradiť dekoračné predmety a praktické doplnky, ako aj rôzne výrobky pre šikovných domácich majstrov. Okrem toho možno sortiment obohatiť zariadením pre verejné priestory, ktorého rozsah by mal byť vždy obmedzený tak, aby nevplýval nepriaznivo na cenové relácie. Našu energiu budeme vždy sústreďovať na základné výrobky v rámci každej skupiny tovaru.

Profil

Stredobodom nášho záujmu je vždy základný sortiment - tá časť, ktorú môžeme nazvať "typická IKEA". Tieto výrobky majú mať svoju vlastnú charakteristiku. Mali by odzrkadlovať náš spôsob myslenia a byť také jednoduché a priame ako my sami. Majú byť trvanlivé a spríjemňovať prostredie, v ktorom žijeme. Majú vyjadrovať jednoduchší, prirodzenejší a volnejší životný štýl. Majú mať pekný dizajn, farbu, byť výrazom radosti a dychom mladosti pre každého, bez rozdielu veku.

V Škandinávii by sa mal náš základný sortiment pokladať za typický pre IKEA, mimo Škandinávie za typicky švédsky.

Základný sortiment možno obohatiť niekoľkými tradičnými výrobkami, ktoré sú zaužívané a ktoré možno ľahko kombinovať. Táto časť produkcie by mala byť mimo Škandinávie prísne obmedzená.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Funkčnosť/technická kvalita

Výrobky na jedno použitie — to nie je IKEA. Spotrebiteľ by mal mať z nich radosť dlhé roky. Preto musí byť ich funkčnosť a technická kvalita veľmi dobrá. No kvalita by nikdy nemala byť jediným cieľom. Musí byť prispôsobená potrebám zákazníka.Pracovná doska by mala mať odolnejší povrch ako polička v knižnici. Preto stojí pracovná doska viac, no zákazník s ňou získa trvácnejší výrobok. Nákladná povrchová úprava poličky do knižnice nie je pre zákazníka výhodná, pretože zbytočne zvyšuje jej cenu. Kvalitu treba vždy prispôsobiť záujmom zákazníka. Našimi základnými pravidlami sú požiadavky "Möbelfakta" alebo iné primerané normy.

Cena zodpovedajúca kvalite

Väčšina ľudí má obmedzené finančné prostriedky. Aby sme vyhovovali tejto väčšine, musíme udržiavať našu cenovú hladinu na čo najnižšej úrovni. No nízka cena musí byť zmysluplná. Nesmie nepriaznivo vplývať na technickú kvalitu, ani na funkčnosť výrobku.

Žiadne úsilie nie je zbytočné, ak prispeje k udržaniu nízkych cien. Musíme stále zachovať výrazný rozdiel cien v porovnaní s našou konkurenciou a musíme byť vždy schopní ponúknuť najnižšie ceny vo všetkých druhoch bytového zariadenia. V každej skupine výrobkov by malo byť niekoľko kusov za cenu, ktorá "vyrazí dych", náš sortiment by nikdy nemal rásť na úkor ústupkov v cenovej politike. Udržiavanie nízkej úrovne cien si od nás všetkých vyžaduje značné úsilie. Počnúc návrhárom, cez výrobcu, predajcu, administratívneho pracovníka, pracovníka v sklade, či v obchodnom oddelení — všetky tieto zložky ovplyvňujú naše ceny a ostatné náklady. Bez nízkych nákladov nikdy nesplníme náš cieľ.

Zmeny v našej výrobnej politike

Naša základná filozofia — byť dostupní väčšine ľudí — sa nikdy nesmie zmeniť. Zmeny smerníc, určujúce zloženie nášho sortimentu, sú možné len na základe spoločného rozhodnutia správnej rady Ingka Holding B.V. a Inter IKEA Systems B.V.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

2

Duch IKEA®. Silná a živá realita

Určite ste sa s tým stretli. Dokonca ste tomu možno dali vlastnú interpretáciu. Samozrejme to bolo lahšie v minulosti, keď nás bolo menej. Dnes to máme ťažšie. Jedinec je postupne "vymazaný" sivou bezútešnosťou kolektívnych dohôd a zaevidovaný pod registračným číslom na osobnom oddelení.

V minulosti boli veci konkrétnejšie: vôľa pomôcť jeden druhému, umenie dokázať veľa s minimálnymi finančnými prostriedkami, šetrenie hraničiace s lakomosťou, pokora, alebo nekonečné nadšenie a úžasná súdržnosť v dobrom i zlom. Spoločnosť sa však odvtedy zmenila, práve tak ako sa zmenila IKEA.

No starý duch je v IKEA určite stále živý. Starí aj noví zamestnanci denne vynakladajú mimoriadne úsilie a mnohí, mnohí z nás neustále cítia a pracujú v tomto starom duchu. Vo veľkej skupine takej ako je naša — nemôžu byť všetci rovnako nadšení a zodpovední. Niektorí považujú svoje zamestnanie len za prostriedok obživy ako každé iné. Niekedy je to len naša vlastná chyba, že nezdieľame nadšenie s ostatnými. Nie je vždy ľahké oživiť a rozdúchať nadšenie pre každodenné povinnosti.

Ale skutočný duch ktorý vládne v IKEA, je ešte stále založený na našom nadšení, na neustálej snahe zlepšovať, uvedomele prispievať k hospodárnosti, na našej vôli preberať zodpovednosť a pomáhať, na našej pokore a na jednoduchosti nášho správania. Musíme sa jeden o druhého zaujímať, navzájom sa inšpirovať. Môžeme však byť zodpovední len sami za seba, nie za tých, ktorí sa k nám nechcú pridať.

Zamestnanie nesmie byť nikdy len prostriedkom obživy, nevyhnutným zlom. Bez nadšenia pre prácu stratí tretina nášho života zmysel.

Pre vás, ktorí máte vedúcu pozíciu a z nej vyplývajúcu zodpovednosť, je motivácia personálu životne dôležitá. Tímový duch je dobrá vec, no všetci členovia kolektívu musia mať zmysel pre zodpovednosť za svoje úlohy.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Ak stojíte na čele skupiny, rozhodnite až vtedy, keď ste problém prebrali so svojími podriadenými, pretože neskôr už niet miesta ani času na diskusiu. Ako príklad vám môže poslúžiť futbalové mužstvo!

Starajte sa o tých, ktorí držia našu spoločnosť pri živote! Nekomplikovaní, pokojní a otvorení ľudia, ktorí sú vždy ochotní podať pomocnú ruku. Robia svoju prácu a preberajú za ňu zodpovednosť bez toho, aby sme si ich všimli. Často robia viac, ako je ich povinnosťou — nazývam ich jednoducho — chrbtová kosť spoločnosti. Je ich medzi nami veľa. Sú všade — v skladoch, v našich kanceláriách, medzi predavačmi ... Sú podstatou toho, čo nazývame duchom IKEA.

Duch IKEA tu stále je, treba sa však oň starať a rozvíjať ho.

No vývoj neznamená vždy pokrok. Záleží na tebe, ako na vedúcom a zodpovednom pracovníkovi, aby sa vývoj stal pokrokovým.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

3

Naším zdrojom je zisk

Zlepšiť každodený život pre väčšinu ľudí! Aby sme mohli splniť tento náš cieľ, musíme mať zdroje — v neposlednom rade vo finančnej oblasti. Neveríme v "padanie pečených holubov do úst". Vieme, že len tvrdá a svedomitá práca prináša výsledky.

Zisk je fantastické slovo! Skúsme pri jeho vyslovení vynechať dramatickosť. Politici často používajú a zneužívajú toto slovo. My vieme, že zisk je našim zdrojom. Zdroje možno získať len dvoma spôsobmi: zo zisku alebo z podpory. Každá štátna podpora má pôvod zo zisku štátu a to buď z nejakých aktivít alebo pochádza z daní vybraných od poplatníkov, teda aj od každého z nás. Skúsme sa v oblasti tvorby finančných zdrojov spoľahnúť na seba.

Včasné nahromadenie finančných zdrojov nám pomáha **dlhodobo dosahovať najlepšie výsledky.** Viete, aké sú nutné predpoklady. Musíme mať najnižšie ceny a súčasne dobrú kvalitu. Ak budú ceny privysoké, nedosiahneme nízku úroveň cien, ak budú prinízke, nezískame dostatok zdrojov. Nádherný problém! Núti nás vyrábať hospodárnejšie, nakupovať lepšie a neustále šetriť v oblasti nákladov. To je naše tajomstvo. To je podstata nášho úspechu.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

4

Dosiahnuť dobré výsledky malými prostriedkami

Toto je jedna zo starých myšlienok IKEA, ktorá sa stáva čoraz zaujímavejšou. Nekonečne veľakrát sme ukázali, že s malými prostriedkami, alebo obmedzenými zdrojmi, môžeme dosiahnuť dobré výsledky. Plytvanie prostriedkami je v IKEA smrteľným hriechom. Nie je ťažké splniť cieľ, ak netreba brať ohľad na náklady. Pre žiadneho návrhára nie je problém navrhnúť stôl, ktorý stojí 1000 dolárov. No len ten najlepší z najlepších vie navrhnúť funkčný a atraktívny stôl za 50 dolárov. **Drahé riešenia akýchkoľvek problémov sú často znakom priemernosti.**

Pre nás je riešenie nezaujímavé, kým nevieme, koľko bude stáť. Nápad bez cenovky je neakceptovateľný. Pred voľbou konečného riešenia treba zvážiť jeho cenu. Len potom ho možno posúdiť.

Plytvanie zásobami je jedným z najvážnejších problémov ľudstva. Mnohokrát je drahá moderná budova skôr pomníkom ľudskej hlúposti, ako rozumným riešením potreby. Plytvanie v malom je však rovnako nákladné: skladovať papier o ktorom viete, že už ho nikto nikdy nebude potrebovať, venovať čas dokazovaním svojej pravdy, posunúť problém na ďalšiu schôdzu len preto, že práve teraz nemáte chuť prebrať zodpovednosť, telefonovať na vzdialené miesta, ak môžete poslať správu poštou alebo faxom. Zoznam je nekonečný.

Využime naše zdroje spôsobom typickým pre IKEA. Dosiahneme tak dobré výsledky malými prostriedkami.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

“Žiaden postup nenahradí dobrý príklad”

Ingvar Kamprad

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

5

Jednoduchosť je cnosť

Ak má v spoločnosti alebo vo firme spolupracovať väčší počet ľudí, musia platiť určité pravidlá. Čím budú tieto pravidlá komplikovanejšie, tým ťažšie bude ichsledovať. Komplikované pravidlá paralyzujú!

Historická zaťaženosť, obavy a nedostatok zmyslu pre zodpovednosť sú živnou pôdou byrokracie. Nerozhodnosť vedie k vypracovávaniu ďalších štatistík, ďalšiemu výzkumu, ďalším schôdzam — k ďalšej byrokracii. Byrokracia komplikuje veci a paralyzuje!

Plánovanie je často synonymom byrokracie. Plánovanie je samozrejme potrebné na určenie oporných bodov a dlhodobé zameranie firmy. Nezabudnite však, že **prehnané plánovanie môže byť osudné!** Prehnané plánovanie obmedzuje našu slobodu, kráti čas potrebný na realizáciu našich nápadov. Komplikovaný plánovací proces paralyzuje. Nechajte sa pri plánovaní viesť zmysluplnosťou a jednoduchosťou.

Jednoduchosť má v IKEA tradíciu. Jednoduché postupy znamenajú efektívnosť. Jednoduchosť vnáša do nášho správania priamočiarosť. Jednoduchosť a pokora by mala byť typická pre naše vzájomné vztahy, pre vztahy k naším dodávateľom a naším zákazníkom. Nielen kvôli nákladom nebývame v luxusných hoteloch. Nepotrebujeme oslňujúce autá, ohurujúce tituly, uniformy alebo iné symboly postavenia. Radšej sa spoľahnime na našu vlastnú priamočiarosť a na našu vlastnú vôľu!

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

6

Sme iní

Keby sme sa radili s odborníkmi o vybudovaní spoločnosti IKEA v malej dedinke, akou je Älmhult, isto by nás od tejto myšlienky odradili. A vidíte, jedna z najväčších firiem nábytkárskeho priemyslu sídli dnes v Älmhulte.

Odvážili sme sa byť iní a našli sme nové spôsoby ako na to. Odmietnutím všeobecne uznávaného zaužívaného vzoru sme sa dostali ďalej, zaoberajúc sa nielenveľkými, ale aj malými každodennými problémami.

Skutočnosť, že naši nákupcovia sa obrátili na výrobcov okien, keď sme potrebovali rámy na stoly, alebo na výrobcov tričiek, keď išlo o vankúše na stoličky, nie je náhodná. Je to jednoducho odpoveď na otázku: "**Prečo** musíme robiť veci tradičným spôsobom?"

Náš nesúhlas so zaužívanými postupmi nie je samoúčelný. Je to vyjadrenie túžby rozvíjať sa a byť stále lepší.

Náš rozvoj musí byť vždy plný života a dynamiky. Preto napríklad dúfam, že nikdy nepostavíme dva úplne rovnaké obchody. Vieme, že i ten najnovší obchodný dom bude mať svoje nedostatky, ale v konečnom dôsledku bude najlepší. Zdravá chuť experimentovať nás povedie stále ďalej. No a **"prečo"** zostane naším kľúčovým slovom.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

7

Koncentrácia energie – cesta k úspechu

Generál, ktorý rozdelí svoje vojsko, je odsúdený na porážku. Dokonca aj všestranne nadaný atlét čelí problému: kde a ako sústrediť svoju energiu?

My tiež musíme skoncentrovať našu energiu. Nemôžeme robiť všetko, všade a naraz.

Rozsah nášho sortimentu nesmie prekročiť určité hranice. Nemôžeme vyhovieť všetkým. Musíme sa sústrediť na to, čo je pre nás charakteristické. Nikdy nemôžeme propagovať celý náš sortiment naraz. Musíme koncentrovať energiu. Nemôžeme dobývať všetky trhy súčasne. Musíme sa sústrediť na maximálny účinok. Ak sa koncentrujeme na určitú dôležitú oblasť, musíme vystačiť s menšími zdrojmi v oblastiach iných.

Keď budujeme nový trh, sústredíme energiu na marketing. Koncentrovať energiu znamená v prípade potreby zmierniť požiadavky na iné veci, ktoré sú tiež dosť dôležité — napríklad bezpečnostný systém. Preto musíme klásť vysoké nároky na poctivosť a lojalitu našich pracovníkov.

Koncentrácia energie. Už samotné slovné spojenie zahŕňa v sebe silu. Používajte ho v každodennej práci. Výsledky nedajú na seba dlho čakať.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

“Chyby nerobí len ten, kto spí”

Ingvar Kamprad

8

Privilégium zobrať na seba zodpovednosť

V každom type a na každej úrovni spoločnosti a firmy existujú ľudia, ktorí robia vlastné rozhodnutia a neskrývajú sa za iných. Ľudia, ktorí sa neboja zodpovednosti. Čím viac zodpovednejších ľudí je v spoločnosti alebo podniku, tým menej je miesta na byrokraciu. Schôdzovanie — to sú často nekonečné diskusie, ktoré nevedú k žiadnemu záveru len preto, že niet nikoho, kto by preberal zodpovednosť za rozhodnutie. Niekedy sa žvalí vina na demokraciu alebo potrebu konzultácie s ostatnými.

Ochota prebrať zodpovednosť nesúvisí so vzdelaním, výškou platu alebo pozíciou. Zodpovedných ľudí nájdeme práve tak v sklade, ako medzi predavačmi, nákupcami alebo personálom v administratíve - jednoducho všade. Sú potrební v každom systéme. Sú dôležití pre každý druh pokroku. Sú hybnou silou fungujúceho systému.

V našej “rodine” chceme, aby človek bol stredobodom pozornosti, aby sme sa podporovali navzájom. Všetci máme svoje práva, ale aj povinnosti. Slobodu sozodpovednosťou. Chceme byť iniciatívni, sme ochotní prebrať zodpovednosť za rozhodnutia — a to je rozhodujúce.

Len ten, kto spí, nerobí chyby. Robiť chyby je privilégiom každého aktívneho človeka, toho kto je ochotný začať znova od začiatku a chyby napraviť.

Naše ciele od nás vyžadujú neustále trénovanie schopnosti rozhodnúť sa a prijímať zodpovednosť za svoje rozhodnutia, a tak bojovať proti strachu z robenia chýb. **V strachu z robenia chýb sú korene byrokracie a tento strach je nepriateľom každého vývoja.** Žiadne rozhodnutie nie je jediné správne. A robiť chyby je dovolené. Priemerný človek sa k chybám stavia negatívne a stráca čas dokazovaním, že sa nepomýlil. Silná osobnosť je vždy pozitívne naladená a pozerá do budúcnosti. Len konštruktívni ľudia sa stávajú víťazmi. Potešia seba i svoje okolie. Byť víťazom neznamená, že iní musia byť porazení. Najkrajšie víťazstvá sú tie, v ktorých niet porazených.

Ak nám niekto ukradne model, nesúdime sa s ním. Vyriešime problém tak, že vymyslíme nový model a dokonca lepší.

Využite svoje privilégium — svoje právo a svoju povinnosť rozhodovať a niesť zodpovednosť.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007
© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

9

Väčšinu vecí ešte treba spraviť. Aká krásna budúcnosť!

Pocit, že všetko skončilo, je najúčinnejším práškom na spanie. Aj človek, ktorý si myslí, že odchodom do dôchodku všetko skončilo, rýchlo upadá. Podobne aj firma, ktorá považuje svoje ciele za splnené, začne stagnovať a stratí vitalitu.

Štastie nespočíva v dosiahnutí cieľa, alé v hľadaní cesty k nemu. Naša pozícia je fantastická — sme na samom začiatku. Vo všetkých sférach. Len vtedy budeme napredovať, ak si budeme neustále klásť otázku, ako urobiť zajtra lepšie veci, ktoré robíme dnes. Potešenie z bádania nás posúva dopredu. Slovo "nemožné" nie je a nebude súčasťou nášho slovníka. "Skúsenosť" je slovo, s ktorým musíme zaobchádzať opatrne.

Skúsenosť je pohonnou silou vývoja. Mnoho ľudí ju však používa ako ospravedlnenie, prečo už neskúšajú nič nové. No niekedy je múdre spoliehať sa na skúsenosť. Ale spoľahnime sa radšej na svoju vlastnú. Takýto prístup je zvyčajne hodnotnejší než rozsiahly výskum.

Snaha rozvíjať vlastné ja musí byť silná. Kľúčovým slovom je skromnosť. Znamená pre nás veľa v práci i vo voľnom čase. Je pre nás dôležité ako pre ľudské bytosti. Nevyjadruje len rešpektovanie ľudí okolo nás, ale aj láskavosť a veľkorysosť. Vôľa a moc bez pokory často vyústi do konfliktov. Kombinácia skromnosti, vôle a sily osobnosti je tajnou zbraňou v rozvoji každého z nás ako jednotlivca aj ako časti tímu.

Majte na pamäti, že **čas je vaším najdôležitejším kapitálom**. Za 10 minút môžete urobiť veľa. Premárnených 10 minút je stratených. Nikdy ich nezískaš späť. 10 minút, to nie je len šestina hodiny. 10 minút je časťou vašej bytosti. Rozdeľte svoj život na desaťminútové intervaly a pokúste sa premárniť z nich čo najmenej.

Väčšinu vecí ešte treba spraviť. Nechajte nás rásť, aby sme sa stali skupínou konštruktívnych fanatikov, ktorí zaryto odmietajú slová "nemožné a negatívne". To, čo chceme, môžeme urobiť a aj urobíme. Spolu. Čaká nás krásna budúcnosť !

"Šťastím nie je dosiahnuť váš cieľ. Šťastím je byť na ceste k nemu."

Ingvar Kamprad

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007
© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Malý slovník IKEA®

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007
© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Slová

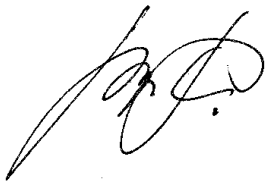
— dôležitá súčasť dedičstva IKEA

IKEA, viac ako väčšina iných firiem, zanechala svoju vlastnú pečať na slovách, spojeniach a vetách, dala každému z nich zvláštny význam, ktorý môže niekedy znamenať oveľa viac, než by si nezasvätený vonkajší pozorovateľ mohol predstaviť.

Zrejmé výhody, ktoré to so sebou prináša pri vnútornej komunikácií a zdieľaní hodnôt, by nás nemali zaslepiť tak, aby sme prehliadli s tým spojené riziká.

Slová, ktoré používame, môžu byť nesprávne interpretované nielen ľuďmi zvonku, ale aj našimi novými spolupracovníkmi. V neustále sa meniacom svete môžu slová získavať významy, ktoré nikdy predtým nemali.

Úprimne dúfame, že tento malý slovníček zabráni niektorým z týchto nedorozumení.



Ingvar Kamprad, Február 1996

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Skromnosť

Pekné slovo, často zneužívané. V skutočnosti sa za ním skrýva niečo iné — rešpekt. Prejavujeme skromnosť a pokoru voči našej konkurencii, lebo rešpektujeme ich profesionalitu, uvedomujúc si zároveň, že musíme byť neustále lepší ako oni, ak nechceme stratiť náš trh v ich prospech. Rešpektujeme našich spolupracovníkov a ich názory. Uznávame hodnotu aktívneho počúvania a vieme, že jediné trvalé vítazstvá sú tie, po ktorých niet porazených. A máme tiež rešpekt pred úlohou, ktorú sme si postavili ako cieľ: znamená pre nás viac, ako si uvedomujete a náš úspech je postavený na základoch,ktoré tvorí každodenná práca.

Znamením rešpektu naozaj nie je, ak komplikujete život svojim spolupracovníkom tým, že im poskytnete neúplnú informáciu alebo im nepoviete, ako a kde im môžete pomôcť a podržať ich.

Pre nás v IKEA je životne dôležité, aby sme mali neustále na pamätiskromnosť, a teda aj rešpekt — najmä keď sme úspešní. Úspech plodí závisť a môže sa veľmi ľahko stať úhlavným nepriateľom skromnosti. Majme preto neustále na mysli, že dnešný úspech sa môže ľahko obrátiť na zajtrajší neúspech, ak sa necháme opiť momentálnymi pozitívnymi výsledkami a nebudeme pokračovať v tvrdej práci.

Musíme vedieť prijímať kritiku a ak je oprávnená, okamžite konať. Načúvajme zákazníkom, dodávateľom, všetkým okolo nás. Priateľskosť, ocenenie a pochvala sú vynikajúce investície, ktoré nič nestoja. Byť skromný a pokorný znamená pripúšťať si chyby, nie viniť iných. Ospravedlniť sa je skôr znakom sily, než slabosti.

Byť skromný v žiadnom prípade neznamená byť na nízkej úrovni. Ak chcete niečo dôležité povedať, povedzte to. Byť pokorný znamená, pripúšťať si vlastné slabé miesta a snažiť sa ich vylepšiť.

Byť skromný a pokorný neznamená byť prehnane zdvorilý. Vedúci, ktorý nechá svojich podriadených zle pracovať a neupozorní ich na chyby, má ďaleko od úprimnosti. Niekedy musíme byť tvrdí, aby sme boli milí. Ohľaduplnosť, rešpekt, priateľskosť, velkorysosť, úprimnosť, pripustenie si chyby, načúvanie okoliu – tieto vlastnosti v IKEA radi vidíme a podporujeme. To je to, čo voláme skromnosťou.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Sila vôle

Sila vôle je ďalšou vlastnosťou, ktorú si vysoko ceníme. Skromnosť nikdy nezamieňajte s lenivosťou alebo porazenosťou. Vieme presne, čo chceme a naša túžba dosiahnuť to by mala byť nepotlačiteľná.

Chceme byť armádou skromných nadšencov so silnou vôľou, ktorí si cenia jednoduchý, pozitívny životný štýl, kde sa robia veci tak dokonale, ako je to len možné. Vždy môžete dosiahnuté výsledky zlepšiť, ak posledných päť percent k dokonalosti nevyžaduje príliš veľa času, úsilia a peňazí. Je to otázka preberania zodpovednosti, rozhodovania a odvahy konať.

Sila vôle neznamená vždy presadiť svoje. Snaha presadiť svoje bez skromnosti a rešpektovania názorov iných vás nikam neprivedie. Skončíte v nekonečnom bludisku diskusií, konfrontácií a schôdzovania.

Sila vôle znamená predovšetkým súhlas s cieľom, ktorý sa má dosiahnuť a potom nedopustiť, aby jeho dosiahnutie niečo prekazilo.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Jednoduchosť

Zložité slovo. Ľudia majú sklon k jeho nesprávnemu pochopeniu. Nemá nič spoločné s odmietaním pokroku, nepoužívaním počítačov alebo moderných technológií. Ani s obnosenými šatmi alebo neútulnými kanceláriami.

Nie, za jednoduchosťou sa skrýva efektívnosť, zmysel pre realitu aprirodzenosť. Ak robíme veci, ktoré sú prirodzené, automaticky sa vyhýbame komplikovaným riešeniam. Čím menej pravidiel a kratších návodov, tým sú prirodzenejšie a ľahšie pochopiteľné. Čím jednoduchšie je vysvetlenie, tým pochopiteľnejšie a ľahšie sa realizuje.

Len nikdy nezabúdajte na jedno: žiadna úloha nie je tak jednoduchá, aby si nevyžadovala vysvetlenie a nikto nemá radosť s práce, ak celkom nechápe, čo robí.

Vyhýbanie sa počítačom nie je efektívne, takže nemá nič spoločné s jednoduchosťou. Na druhej strane, jednoduchší a účinnejší je rozhovor s vašimi spolupracovníkmi namiesto produkovania siahodlhých obežníkov na obrazovke počítača. Odpovedať na vnútornú poštu napísaním dvoch riadkov rukou ušetrí veľa času. Jednoduché riešenia sú tie, ktorých vykonanie je efektívnejšie.

Samozrejme, že jednoduchosť je spojená aj s výškou nákladov. Takže pre nás, ktorých súčasťou filozofie je nízka cena, je jednoduchosť dôležitejšia ako pre mnohých iných. Musíme však jednať opatrne. Na jednoduchosť sa treba vždy pozerať v súvislostiach. Napríklad premietať 200 ľuďom zle, pripravené nečitateľné informácie na spätnom projektore možno ťažko nazvať úsporným postupom. Iný príklad : niekedy môže byť výskum vykonaný jediným človekom užitočnejší, ako nákladný skupinový projekt.

Jednoduché zvyky, jednoduché konanie a zdravá nechuť k nadsadeným symbolom postavenia sú súčasťou IKEA nikdy však nesmieme zabudnúť na vzájomný rešpekt. Niektorí z nás sa radi obliekajú odlišne od väčšiny. Niektorí majú radi športové autá, iní návštevu opery. V práci nás spája myšlienka rozumných nákladov. Mimo práce rešpektujme právo každého vybrať si to svoje.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Väčšina ľudí

Rozhodli sme sa, že budeme pracovať pre väčšinu, čo znamená preberať väčšiu zodpovednosť, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Stáť na strane väčšiny znamená reprezentovať želania a túžby obyčajných bežných ľudí, nezávisle od toho, či je to dobré alebo zlé pre naše krátkodobé záujmy. To znamená, že musíme odmietať výrobky, ktorých výroba je zdĺhavá a nákladná, aj keby sa ľahko predávali. Znamená to tiež, nepredávať za valuty zákazníkom v krajinách, ktorých mena nie je voľne zameniteľná, hoci by tento prístup zmenšil naše problémy a zvýšil zisk.

Vyvinúť sortiment a uviesť ho atraktívnym spôsobom vo všetkých našich predajniach, vyžaduje dobre poznať zákazníka — život, túžby a ciele väčšiny ľudí. Najlepší spôsob, ako sa to dozvedieť, je osobná skúsenosť. Nie však návštevou krajiny — ako turista s fotoaparátom zaveseným cez plece. Cestovanie prostriedkami verejnej hromadnej dopravy je dobrým príkladom, ako sa dostať bližšie k ľuďom.

Náš príspevok k zlepšeniu kvality každodenného života väčšiny ľudí znamená, že rovnako bohatí, ako chudobní, budú mať možnosť tešiť sa z útulného a príjemného domova.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Vystačiť s málom

Obyvatelia Smålandu, rodiska IKEA, kamenistej provincie na juhu Švédska, sú známi tým, že museli vždy vystačiť s málom, ktoré im ponúkala len tenká vrstva pôdy. Dokonca majú svoj vlastný výraz na označenie hospodárenia so skromnými prostriedkami: používajú príslovie, ktoré má svoj pôvod vo švédskom slove vyjadrujúcom šikovnosť, nápaditosť, vynaliezavosť.

“Ak prikrývku obrátim,” hovoria v tejto oblasti, “vydrží trochu dlhšie”.

Ak by sme toto príslovie preložili na spôsob IKEA, mohlo by znieť: “Ak dám policu o pol metra nižšie, budem ju môcť prevážať na starom, ručne ovládanom vozíku. Ušetrímteda peniaze na nákup nového vysokozdvižného vozíka.”

Takéto dômyselné a vynaliezavé riešenia sú dobrým príkladom pre ľudí ako sme my, pretože náš cieľ je obmedzovať náklady a neinvestovať tam, kde to nie je naozaj potrebné.

Vystačiť s málom je teda naším krédom: využívajúc svoju šikovnosť sa snažíme nájsť riešenia nepredvídaných problémov dnes, neodkladať ich na zajtra. V IKEA, napríklad, vystačíme s visacím zámkom, kým namontujú alebo opravia zámok trvalejší.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Skúsenosť

Je to nebezpečné slovo, s ktorým sa treba naučiť zaobchádzať. Možno ho použiť ako ospravedlnenie, ak nechceme vyskúšať niečo nové. Pred sto rokmi sa mnohé z toho, čo dnes bežne robíme, zdalo nemožné jednoducho preto, že ľudia nemali s tým skúsenosti. Veľa významných objavov urobili práve preto, že vedome zatvorili oči pred tým, čo ich skúsenosť naučila, iné objavy boli priamym dôsledkom neskúsenosti.

Osobná skúsenost, pozitívna i negatívna, je pre náš život mimoriadne dôležitá. Náš pôsob správania je založený na využívaní potenciálu plynúceho z pozitívnych skúseností a vyhýbaní sa tomu, ktorý sme získali z negatívnych. Zapamätajte si však: to, že ste raz boli neúspešní, neznamená, že vaša myšlienka bola zlá.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Rozmýšľať inak

“Rozmýšľať inak” neznamená nosiť výstredné šaty, alebo robiť veci neobvyklým spôsobom len samoúčelne. Skúmať všeobecnú múdrosť je jedna vec, vybrať horšie riešenie druhá. Ak rozmýšľame odlišne, musíme to vždy robiť z jediného dôvodu v záujme zvýšenia efektívnosti a zníženia nákladov — inak môže odlišnosť ľahko skĺznuť do samoúčelnosti.

Už sme našli uspokojivé odpovede na väčšinu našich otázok, to nás však nezastaví pred ďalším skúmaním každej z našich výrobných metód a techník, pred neustálym kladením otázok :”Prečo?” ,”Prečo nie?” alebo “Existuje iný spôsob, ako tourobiť?”

Snaha byť odlišní je jedným z najdôležitejších kritérií, ktoré sa skrývajú za úspechom IKEA. Sú to myšlienkové pochody, ktoré sú za najdôležitejšími hľadiskami našej obchodnej myšlienky. Niekoľko prípadov : Kým iní predajcovia nábytku stavali svoje predajne v centre mesta, IKEA postavila svoje predajne mimo neho. Kým iní sa obrátili na výrobcu nábytku, keď išlo o výrobu stolov, IKEA ich objednala u výrobcov dverí. Kým iní predávajú svoj nábytok zmontovaný, nábytok z IKEA si zákazník montuje sám.

Povzbudzujeme našich spolupracovníkov, aby prichádzali s nekonvenčnými nápadmi a vyskúšali ich. Samozrejme, musí sa to diať za kontrolovaných podmienok v rámci našej koncepcie a v žiadnom prípade nepodporujeme nerozumné riskovanie. Napokon, koleso treba vynájsť len raz.

V IKEA zvykneme hovoriť: “Len ten nerobí chyby, kto spí”. V IKEA je vždy možné otestovať nové, vzrušujúce nápady v rámci našej koncepcie.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Nikdy nehovor nikdy

Ak neuspejeme na prvý raz, musíme znova a znova skúšať – kým nedosiahneme to, čo sme si predsavzali. “Nikdy nehovor nikdy”, je naším heslom. Je vyjadrením našej zvláštnej pozitívnej posadnutosti, vytrvalosti a nepotlačiteľného presvedčenia, že musíme dosiahnuť naše ciele a nikdy sa nevzdáme. Je to heslo, typické pre priekopníkov. A my sme priekopníkmi — vstupujeme do jednej novej krajiny za druhou.

Môžeme sa vyhnúť celému radu hlúpych chýb, ako aj problému plytvania finančnými zdrojmi, ak nikdy nezačneme projekt, ktorý nemôžeme doviesť do konca. Jednorázová nákupná cesta do novej krajiny, intenzívny kurz jazyka, ktorý nebudeme často používať, investícia do strojového zariadenia fabriky, kde niet technikov — to sú príklady plýtvania finančnými zdrojmi. A všetkým týmto situáciám sa možno vyhnúť jednoduchou otázkou: “Skutočne môžem doviesť tento projekt až do konca?”

Samozrejme “nikdy nehovor nikdy” nie je to isté, ako nevedieť kedy skončiť. Existujú tucty projektov, ktoré sme mali dávno zastaviť.

No stálou kontrolou svojich cieľov sa rýchlo naučíme vidieť rozdiel medzi tvrdou prácou, ktorá prináša výsledky a tvrdou prácou, ktorá prináša len utrpenie, pot a slzy.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Strach z chýb

V strachu z robenia chýb má svoje korene byrokracia a tento strach je aj nepriateľom pokroku. Musíme potlačiť náš strach z chýb. Musíme ľuďom dovoliť mýliť sa. Musíme podporovať iniciatívu a dynamiku, nechať zodpovednosť aj na mladých spolupracovníkoch, neustále pripomínať, že zmeškaná príležitosť znamená nepriame náklady, ktoré môžu byť niekedy oveľa vyššie ako priame.

Ale s privilégiom možnosti robenia chýb kráča ruka v ruke zodpovednosť naprávať ich. Nepokúšajme sa obhajovať zlé nápady. Vysvetľovať, prečo sa niečo nepodarilo, je strata času. Takže namiesto toho vec radšej napravme a potom, ak treba, urobme ďalšie zmeny, aby sme ju ešte vylepšili.

Právo na robenie chýb nám nedáva právo na vykonávanie nekvalitnej práce. Ak chceme niečourobiť, nemôžeme čakať až si budeme na 100% istí, že budeme úspešní. Súčasne však nemôžeme robiť rozhodnutia, ak nemáme potrebné informácie. Prácu nemôžeme narýchlo odbiť, tak ako nemôžeme odovzdať napoly dokončený projekt.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Postavenie

Takéto slovo s emotívnym nábojom, je náchylné na nepochopenie. “Postavenie” obyčajne znamená pozíciu jedného človeka vzhľadom k iným. V IKEA tvrdíme, že nepotrebujeme symboly postavenia —tituly. Čo skutočne pod týmto pojmom chápeme je, že najpresvedčivejšou vlastnosťou šéfa je vedieť byť dobrým vzorom.

Mať na stole počítač, ktorý len málokedy používate, alebo vonkajšiu telefónnu linku, ak vystačíte s internou, či mohutnú sedaciu súpravu a kreslá v malej kancelárii, sú príkladmi mrhania drahocennými prostriedkami. Takéto postupy môžu prepuknúť v epidémiu, ktorá sa vymkne spod kontroly.

Sme firma s nízkymi nákladmi a musíme ňou aj zostať. Luxusné podnikové autá, lety prvou triedou, oddelené jedálne a umyvárky pre služobne starších zamestnancov sú tiež symbolmi postavenia. Nie že by sme nedopriali tvrdo pracujúcim managerom ich postavenie — to nie. Lenže symboly postavenia, ktoré sme uviedli, nezapadajú do našej filozofie udržiavania nízkych nákladov.

Aby sme si rozumeli. IKEA nechce šetriť na svojich spolupracovníkoch. Nie je nič zlé na pochválení a ohodnotení ľudí, ktorí urobili firmu úspešnou. To je otázka našej dôveryhodnosti. Luxus sa však jednoducho nehodí k imidžu IKEA, firmy s nízkymi nákladmi. Rovnakým spôsobom by ani nápadité tituly neprispeli k imidžu IKEA, ako nekonvenčnej a neortodoxnej organizácie. Samozrejme chceme, aby sa kľúčoví ľudia stali známymi — no nie pre svoju vizitku, ale pre to, čo robia.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

... na spôsob IKEA®

Najčastejšie zneužívaný výraz. Ak už nemáte čo povedať, vždy sa môžete ospravedlniť slovami, že to skutočne nie je “na spôsob IKEA”:

Čo skutočne myslíme, ak hovoríme “na spôsob IKEA” — je to súbor našich hodnôt, spojenie všetkého, v čo veríme. Nikdy by sa bez vysvetlenia nemalo hovoriť, že niečo nie je “na spôsob IKEA”. Že to práve nie je myšlienka založená na úspornosti, že je to mrhanie zdrojmi, že niečo nebude slúžiť väčšine ľudí, že niečo nezodpovedá našej úcte voči zákazníkovi, nevyhovuje, nemá cenovku — to sú príklady vecí, ktoré nie sú “na spôsob IKEA”.

Bez primeraného vysvetlenia je označenie “na spôsob IKEA” prázdne, neurčité, presne nedefinované, používané neurčitými ľuďmi s prázdnou hlavou.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Byrokracia

Toto slovo v preklade znamená “silu písacieho stroja” a používa sa na popis nepraktickej, tažkopádnej a formálnej administratívy. Existuje takáto vec v IKEA? Stavme sa, že áno.

Strávite príliš veľa pracovného času na schôdzach? Snažíte sa dospieť k dôležitému rozhodnutiu v skupinke viac ako 10 ľudí ? Je viac ako 15 spolupracovníkov podriadených priamo jednému človeku? Dostávate denne správy, ktoré nestihnete prečítať v deň, keď ste ich dostali ? Sú dni, keď nestihnete zavolať niekomu kto čaká na váš telefonát, aby ste prediskutovali dôležitú vec ? Ak ste aspoň na jednu z týchto otázok odpovedali kladne, potom ste súčasťou problému, pretože sa už nestíhate brániť voči všadeprítomnej a neustále rastúcej byrokracii.

Zvýšte okamžite ostražitosť ! Pamätajte, že strach z robenia chýb vyústuje do nerozhodnosti, analýz, výskumov, skupinových projektov a nekonečných diskusií.

Snažte sa veci robiť jednoducho! Komplikované systémy a pravidlá sú ako uspávacie prostriedky. Pracovné stretnutia, písanie správ a papierovanie pohltí veľa času, energie a peňazí. Robte rozhodnutia vždy na lokálnej úrovni, vždy, keď je to možné. A nezabudnite: malý tím s velkou rozhodovacou schopnosťou môže zasadiť úspešný úder v boji proti byrokracii.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Otvorenosť

Otvorená IKEA! To je možno najpozitívnejší dojem, aký sme urobili pri komunikácii s našimi zákazníkmi. Na druhej strane je to protizbraň, ktorá sa stane pre nás nebezpečnou, ak nebudeme stáť za tým, čo hovoríme a nebudeme vždy celkom úprimní k ľuďom v informáciách o našich výrobkoch a nepovieme im všetko, čo o nich vieme — dobré i zlé stránky.

Otvorenosť je v IKEA dôležitejšia ako čokoľvek iné. Musíme byť schopní komunikovať s našimi spolupracovníkmi priamym, otvoreným spôsobom. Mali by sme byť vždy schopní povedať čo si myslíme bez strachu z následkov. To samozrejme nie je dôvod na ospravedlnenie ubližovania ľuďom. Musíme brať ľudí takých, akí sú. Musíme im dokázať, že im dôverujeme, neustále ichpovzbudzovať, aby sa cítili silní a boli aktívni.

Musíme sa naučiť konštruktívne kritizovať. Nič, čo váš spolupracovník urobí, nemôže byť urobené tak zle, aby ste nenašli jedinú pozitívnu vec a nepovedali mu ju. Úlohou každého zodpovedného managera je aj sledovať a kritizovať prácu svojich podriadených. Vždy však najprv spomeňte pozitívne veci, no nikdy sa nevyhýbajte ani zmienke o tých nepríjemných. Ak to neurobíte, nie ste úprimní a otvorení.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Zmysel pre realitu

Zvyknime si na preverovanie “klasických múdrostí”. A preverujte nielen staré myšlienky, ale aj nové. Je samozrejmé, že človeka nadchnú nové myšlienky, nápady a má tendenciu prehliadať ťažkosti. Vždy sa však presvedčte, či stojíte oboma nohami na zemi a či ste schopní rozoznať, čo je uskutočniteľná realita a čo len fantázia.

Naučte sa robiť realistické úsudky vo vašej každodennej práci. Koľko ľudí príde do predajne? Kolko skladovacieho priestoru potrebujete na všetok tovar? Vypracujte nové rozdelenie financií, ktoré budete môcť použiť. Aké sú priemerné náklady na meter kubický? Aká plocha je potrebná na zaparkovanie auta? Aké sú celkové priemerné náklady na stránku inzercie v novinách? Naučte sa tieto čísla naspamäť a používajte ich! Pýtajte sa “prečo?”!

Naučte sa používať váš zmysel pre realitu. Naučte sa povedať “nie” a zastaviť aktivity, ktoré nikdy nemali byť začaté ako prvé. Naučte sa obmedzovať počet rozhodnutí, ktoré musíte urobiť. Lebo velmi dobre viete, že ak bude rozhodnutí priveľa, môžu byť dosiahnuté výsledky veľmi slabé. Nesnažte sa byť zadobre s každým a za každú cenu. Trvale dobré výsledky vám však zabezpečia rešpekt a to je to, čo potrebujete.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Kontrolované náklady

Tento pojem je zrejme najľahšie pochopiteľný, pretože kráča ruka v ruke s našou podnikateľskou filozofiou. Naše nízke ceny sú s ňou spojené silným putom, ktoré je základom nášho úspechu. Každý vám potvrdí, že je možné mať nízke ceny, dobrú kvalitu a zisk len vtedy, ak sú aj náklady nízke. Takže kontrolovať náklady musíme vždy a všade a podľa iných možno až prehnane dbať na veci, ktoré iní pokladajú za bezvýznamné maličkosti. Napríklad:

- jednoduché výrobky, ktoré možno vyrábať sériovo v továrni
- sústredenie pozornosti na nákupné ceny
- jednoduché nenákladné stavby predajní mimo centra
- dosahovanie dobrých výsledkov s malými zdrojmi
- nikdy nevyrábať produkt, ani neposkytovať servis bez pripojenej cenovky
- lacno viesť prevádzku a cestovať
- kontrolovať relatívne bezvýznamné výdavky, ktoré sa nahromadia a tým pádom už nie sú bezvýznamné
- mať vždy na mysli, že čas sú peniaze.
  Naučiť sa čas efektívne využívať.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Preberanie a delegovanie zodpovednosti

V rastúcej firme niet času ani peňazí na vypracovanie podrobného zoznamu funkcií pracovníkov a vymedzovanie hraníc im prislúchajúcej zodpovednosti — už aj preto, že mnoho pozícií je nových a nie vždy obsadených.

Znamená to, že vždy musíme byť pripravení preberať a ďalej prideľovať zodpovednosť. Spraviť občas chybu je privilégiom tvorivého pracovníka on je totiž aj tým človekom, ktorý ju opäť napraví.

Často musíme mať odvahu presadzovať možných tvorivých spolupracovníkov dokonca skôr, než môžu dokázať svoje schopnosti. Podporme tých, ktorí chcú a majú odvahu prebrať zodpovednosť, ak majú relatívne voľné ruky. Mohli by sme uviesť mnoho príkladov našich mladých spolupracovníkov, ktorí prebrali zodpovednosť a dosiahli také postavenie, ktoré by v inej firme nikdy nemohli dosiahnuť.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Tvárou v tvár realite

Už sme sa naučili, že úspech môže byť nebezpečná vec. Pocit, že ste sa dostali tam, kam ste chceli, môže ľahko skĺznuť do stagnácie, pasivity a v konečnom dôsledku smrti. Keď dosiahneme jednu vec, aj tak musíme mať vždy na pamäti, že ešte je dosť toho, čo trebaspraviť.Presvedčenie, že ideme neustále za novými cieľmi, za niečím novým a vzrušujúcim, nás ženie vpred a nadchýňa. Máme samozrejme právo cítiť dočasné uspokojenie, nie však nadlho. V opačnom prípade totiž tento pocit uspokojenia utlmí naše vnútorné nadšenie.

Nedôvera v teórie a produkty "z rysovacej dosky" znamená, že musíme čeliť realite tak často, ako je to len možné. Vieme, že jedným z našich najväčších problémov je v súčasnosti príliš veľký počet pracovných stolov, ktoré sú v nezvyčajne veľkej vzdialenosti od života našej firmy. Pre nás je dôležité sledovať všetky rozhodnutia, ktoré sa robia v našej oblasti a oceňovať našich spolupracovníkov, ktorí ich realizujú.

Naše "anti-byrokratické" týždne majú tiež príchuť reality. Reportáže priamo "z terénu" sú oveľa presvedčivejšie, ako tie písané od stola. Preto veríme v "management za pochodu", čo niekto šikovne preložil do reči IKEA ako "management za behu". Oko, ktoré zachytí detail, je nesmierne dôležité pre managera IKEA.

A MALOOBCHOD SA SKLADÁ Z DETAILOV.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

Spolupatričnosť a nadšenie

Existujú podniky, ktorých personál má vzťah k svojmu zamestnaniu porovnateľný so vzťahom k lístku na obed do závodnej jedálne — to sú podniky s problémami. Nikto nemôže byť vo svojom zamestnaní šťastný a ani ho nemôže dobre vykonávať, ak nemá rád miesto, na ktorom pracuje. Napokon, je to miesto, na ktorom strávi človek väčšinu svojho času. Pocit ocenenia a motivácie je ten, ktorý vedie k dobrým výsledkom.

Mnohé výskumy ukázali, že naši spolupracovníci majú tendenciu nedávať veci ako plat, pracovná doba, podnikové auto a podobne na prvé miesta rebríčka svojich hodnôt. Oveľa dôležitejšia je pre nich zaujímavá práca, pocit, že ich úsilie ocení vedúci i spolupracovníci, radosť "byť súčasťou" úspešného tímu a pocit spolupatričnosti v podniku i mimo neho.

Rešpektujeme snahy každého z nás. Uvedomujeme si, že sa navzájom potrebujeme. Každý by mal byť pripravený pomôcť.

Pestovať tento pocit spolupatričnosti a nadšenia pre našu prácu má kľúčový význam. Dáva nám ten malý kúsok naviac v porovnaní s konkurenciou. Pomáha nám priťahovať dobrých nových pracovníkov a núti našich terajších spolupracovníkov vydať zo seba o niečo viac, čo z nás robí odlišnú a úspešnejšiu firmu od konkurenčných. Existuje mnoho príkladov takéhoto nadšenia. Zoberme si napríklad naše "built-up" tímy a množstvo práce, ktorú musia urobiť pred otvorením nového obchodu. Pomyslime na štatistiku a účtovníctvo robené často po nociach, zvládnutie predvianočnej nákupnej horúčky a prácu našich nákupcov v ďalekých krajinách. Je to len niekolko príkladov z veľkého množstva, ktoré by sa tu dali spomenúť.

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

© Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2007

VYDÁVA INTER IKEA SYSTEMS B.V.
2007

© Inter IKEA Systems B.V. 2007. Hodnota tejto brožúry je 0,80 EUR. Číslo 272620. SK

Testament obchodníka s nábytkom

Malý slovník IKEA

Koncept IKEA sa vyvíjal v juhošvédskej oblasti Småland, v rodisku zakladateľa IKEA Ingvara Kamprada, kde tento koncept pred viac ako 60-timi rokmi po prvýkrát uzrel svetlo sveta.

Hodnoty, normy a nepísané pravidlá sú silným a všadeprítomným prvkom, ktorý medzi spolupracovníkmi IKEA na celom svete vytvára spoločnú identitu, vzájomnosť a dáva silu.

V roku 1976 Ingvar Kamprad o týchto prvkoch napísal v dokumente neskôr známom ako *"Testament predajcu nábytku"*. Neskôr, v roku 1996, Ingvar v *"Malom slovníku IKEA"* spísal slová, ktoré sú dôležitou súčasťou našej tradície.

Každý, kto pracuje s Konceptom IKEA, by mal tieto dokumenty poznať a zároveň im rozumieť.

Udržiavanie silnej kultúry IKEA je podľa názoru Ingvara Kamprada jedným z najdôležitejších faktorov pokračujúceho úspechu Konceptu IKEA v budúcnosti.

Všetko je o ľuďoch!

Inter IKEA Systems B.V.