

4 IKEA del 1: Affärsidé, strategi och organisation

Introduktion

Praktikfallet beskriver IKEAs framväxt och utveckling samt verksamhet. IKEA lyfts ofta fram som ett företag med mycket tydlig och stark affärsidé. Med hjälp av innehållet i praktikfallet ges möjlighet att använda affärsidémodellen och argumentera för affärsidésynsättet samt att göra en SWOT-analys, dvs. identifiera ett företags "strengths, weaknesses, opportunities and threats".

IKEA del 1: Affärsidé, strategi och organisation

Från sitt blygsamma ursprung i mörkaste Småland har IKEA vuxit till att bli världens största internationella heminredningsföretag. Dess skapare, Ingvar Kamprad, är en av Sveriges mest framgångsrika entreprenörer och därtill en av världens mest förmögna människor. Sedan starten 1943 har IKEA revolutionerat "möblernas värld" och gjort vackra, moderna och funktionella möbler tillgängliga för miljoner människor.

Starten

Ingvar Kamprad föddes 1926 på en fattig bondgård i södra Småland. Namnet IKEA kommer från hans initialer plus de första bokstäverna i Elmtaryd och Agunnaryd, byn respektive gården där han växte upp. Redan från början hade Ingvar Kamprad affärerna i blodet. Som tonåring cyklade han omkring i bygden och sålde egenfångad fisk och frön, som han köpt i parti.

År 1943 inregistrerade Kamprad handelsfirman IKEA. Fyra år senare, när han låg inkallad, tog han upp postorderförsäljning. Detta fortsatte han med medan han läste ekonomi i Göteborg och samtidigt arbetade hos ett svenskt träföretag. Hans första katalog (som utkom 1950) visade möbler, nylonstrumpor, lädervaror och toalettartiklar.

En tid därefter flyttade Kamprad till Älmhult. Där omvandlade han två gamla snickeriverkstäder till kontor och utställningslokaler. "Jag kunde inte förstå varför snygga möbler skulle kosta mer än fula", minns han. På jakt efter något sätt att pressa priset fick han sin unika idé om monteringsfärdiga möbler.

Verksamheten växte och Kamprad anställde allt fler medarbetare. År 1958 öppnade han sitt första varuhus i Älmhult. Varuhuset i Älmhult blev "ett begrepp" och hundratusentals besökare om året vallfärdade till orten.

IKEAs "första steg"

IKEA har från 1947 vuxit från en postorderfirma, med fem anställda, till världens största möbelvaruhuskedja. IKEA-imperiet sträcker sig från Norge till Kina, från Australien till USA. Nya varuhus etableras nu också i Östra Europa. IKEAs utveckling fram till 2004 kan delas upp i två perioder: 1943–1985 samt 1985–2003. Utveckling fram till 1985 sammanfattas nedan. Denna period beskrivs av IKEA som "IKEAs första steg". Just denna formulering illustrerar en viktig hållning inom IKEA: den positiva framtoningen – att det alltid finns ett nästa steg. Ingvar Kamprad formulerar det själv så här:

Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid!

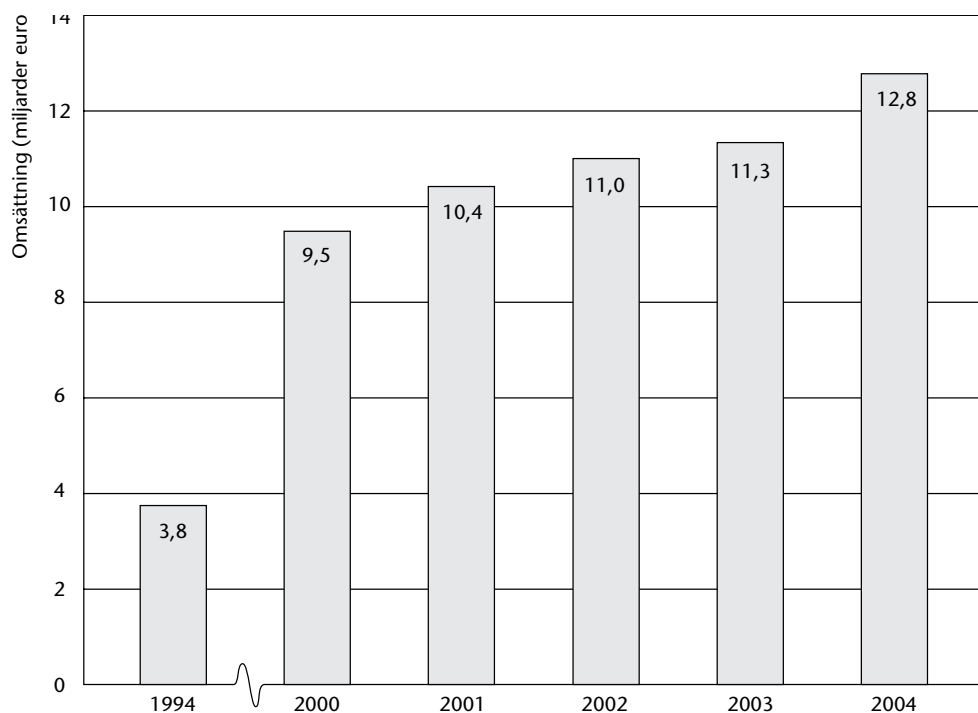
- 1943 registreras IKEA som handelsfirma hos de svenska myndigheterna.
- 1947 utvecklas företaget till ett postorderföretag och annonserar bl.a. den sensationella kulspeppennan.
- 1950 kommer den första IKEA-katalogen. De första möblerna och heminredningsartiklarna tas in i sortimentet. Möblerna levereras direkt från fabrik till kund. Försäljningen och kontoret finns fortfarande kvar i hemmet i Agunnaryd, men när mjölkskjutsen plötsligt dras in försvinner den naturliga distributionskanalen för de andra varorna. Företaget växt medför att det nu flyttar in i två äldre industrifastigheter i Älmhult.
- 1953 öppnas den första utställningslokalen.
- 1956 lanseras monteringsbara möbler i platta paket. På ett enda år, 1956–1957 nästan tredubblas omsättningen från 6,6 mkr till 17 mkr.
- 1958 invigs det första egna IKEA-varuhuset, 13 000 kvm, i Älmhult. Det döps av journalisterna till "Möbelspekulanternas Mecka". Men landets största möbelvaruhus visar sig redan från starten vara för litet och byggs omgående till.
- 1963 blir varuhus nummer två också den första utlandsetableringen, i Oslo, Norge. Samarbetet med Varudeklarationsnämnden startar.
- 1965 öppnar flaggskeppet IKEA Stockholm i Kungens kurva. Det är ännu idag det största IKEA-varuhuset i världen. I samband med öppningen görs varulagren tillgängliga för kunderna och Tag-Själ-Lager introduceras.
- 1969 är det dags för utlandsetablering nummer två, Danmark. Centrallagrets första etapp i Älmhult står klar med 42 000 Kvm.
- 1973 tas det första steget ut i Europa och huset i Spreitenbach utanför Zürich blir det första utomskandinaviska huset.
- 1974–81 öppnas 16 säljenheter i Västtyskland.
- 1975 bildas i Danmark ett ledningsföretag för IKEAs totala verksamhet, Inter-IKEA A/S. En intensiv försäljning via franchise inleds i Hongkong, Singapore, Australien och Canada. Försäljningsökningen och den allt snabbare varuhusetableringen ställer stora krav på lagrarna. Centrallagret i Älmhult byggs ut och i Västtyskland etableras ett Europalager.
- 1977 invigs det första huset i Österrike.
- 1978 trycks IKEA-katalogen på svenska, norska, danska, tyska, engelska, holländska, kinesiska och japanska.
- 1979 blir också franska ett IKEA-språk, när huset i Aubonne, Schweiz öppnas.
- 1980 startar Kraft 80, en intern kraftsamling. Alla resurser sätts in på analys av rutiner och den egna organisationen. En väldig kampanj som skall bryta eventuella byråkratiska tendenser, få bukt med kostnadsutvecklingen och öka nyskapandet.
- 1981 tar nyetableringen fart igen. Åtta nya hus i Sverige, Västtyskland, Österrike och Frankrike öppnas.
- 1983 fattas beslut om fyra möbelhus i Belgien.
- 1984 eldhärjas det största varuhuset i Tyskland, Wallau, men byggs upp igen på 13 månader.
- 1985 trycks 44 miljoner kataloger på bl.a. arabiska och spanska. Det första varuhuset i USA, Philadelphia, öppnas.

... och det mesta är ännu ogjort – underbara framtid!

IKEAs "andra steg"

Utvecklingen fram till företagets 60-årsdag 2003, fortsätter med oförminskad kraft. Här följer ett axplock av viktiga händelser.

- 1985 öppnas IKEAs första varuhus i USA.
- 1991 startas industrigruppen Swedwood, vilket innebär att IKEA etablerar sig i tillverkningsledet.



Figur 1 IKEAs omsättning 1994–2004.

1998 öppnas det första varuhuset i Kina.

2000 öppnas det första IKEA-varuhuset i Ryssland.

2003 IKEA fyller 60 år.

IKEAs tillväxt under de senaste 10 åren (1994–2004) har varit i genomsnitt 13 % per år. Omsättningen 2004 uppgick till 12,8 mrd € (se även figur 1).

Varuhuset

I varuhuset finns kunder av alla de slag: småbarnsmammor, studenter, arbetare, direktörer och pensionärer. En medarbetare på ett IKEA-varuhus säger: "För tio år sedan var det mest nygifta som handlade här, idag gör alla det, både rika och fattiga".

Enligt reklamen är IKEA "inte för de rika men för de kloka" och ett företag som vill skapa "en bättre vardag för de många människorna".

I entrén till varuhusen kan föräldrar sätta sina småbarn i IKEAs röda sittvagnar eller lämna dem i "bollrummet" – en jättestor låda (eller ibland ett rum) fylld med färgglada plastbollar. Äldre barn kan lämnas att leka i ett pysselrum med böcker, datorer och ritgrejor.

I entrén finns också IKEAs katalog samt pennor för att göra anteckningar. Kunden förser sig med katalogen och börjar så att ströva runt bland de utställda möblerade rummen för att göra sina val. Allt som finns utställt är till salu, från bokstöd för ett par tior paret till hela köksinredningar för tiotusentals kronor.

Personalen ger råd om stil och montering. Men kunden får själv hämta varorna på hyllorna i lagret och betala för dem i kassan. När kunden sedan tagit hem varorna får han eller hon själv montera dem med hjälp av IKEAs egen speciella nyckel och illustrerade instruktioner.

Enligt en varuhuschef skall ett varuhus vara en "en effektiv kombination av säljmaskin och utflyktsmål, fyllt av upplevelser".

Det övergripande målet

Det övergripande målet för IKEAs verksamhet formuleras så här:

IKEA skall erbjuda ett brett sortiment form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar, till så låga priser, att så många människor som möjligt får råd att köpa dem. Konsumenten skall, trots den låga prisbilden, ha varaktig glädje av sina inköp. Därför måste funktionen och den tekniska kvaliteten vara god. Lågpris med mening.

Verksamhetens uppläggnig

Enligt IKEA handlar det om att "avlasta" varje produkt alla onödiga kostnader. IKEA designar och konstruerar produkterna själv, men väljer den bästa och billigaste tillverkaren för ändamålet. Detta kan innebära att en del av en möbel tillverkas i Finland, en annan i Rumänien och en tredje i Polen – eller allt oftare i Kina.

Hos IKEA gör kunden själv sitt val, antingen genom att besöka ett varuhus, eller genom att välja hemma i den stora IKEA-katalogen och i ökande grad via Internet. Varuhuset ligger lite utanför city, där marken och hyrorna är billigare. Genom tydlig produktinformation hjälps kunden att själv ta sitt köpbeslut. IKEAs sätta att skylta, exponera och beskriva sina varor kräver ett minimum av personal och kostnader.

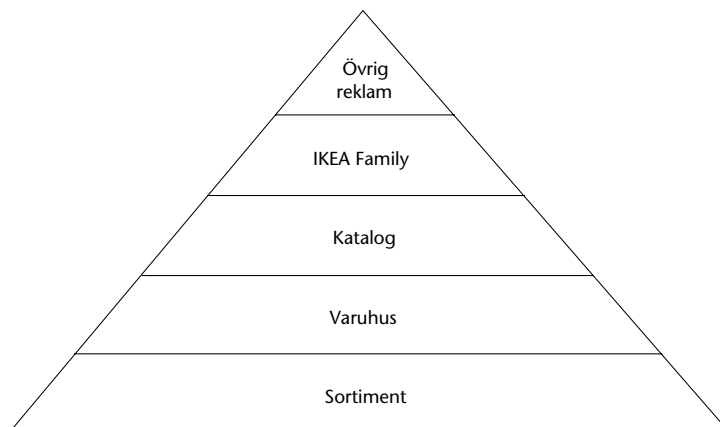
I varuhuset finns, förutom möbel- och heminredningsavdelningarna, de öppna lagren, dvs. de s.k. Tag-Själv-Lagren. Kunden hämtar där själv sina varor. Kunden slipper, genom sin egen arbetsinsats, betala för dyrbar intern hantering. Detta system har möjliggjorts genom lösningen att sälja möblerna omonterade i platta paket.

Många anser att den kanske viktigaste principen hos IKEA är att kunderna själva väljer, tar hem och monterar möblerna. "Vi gör allt för att hålla priserna nere", påpekar Kamprad och fortsätter "Det räcker inte med att ha en bra idé. Prislappen måste också stämma." IKEA-produkterna kostar ofta 30 % mindre än motsvarande färdiga möbler av samma kvalitet.

Sortiment och marknadsföring

Sortimentet är viktigt för IKEAs identitet. Sortimentet skall vara "typiskt IKEA", "typiskt svenskt" och man gör i stort sett inga lokala marknadsanpassningar även om IKEA utomlands ibland har ett något mindre sortiment.

IKEA kommunicerar med hjälp av sin "kommunikationstriangel" (se figur 2). I basen finns sortiment, varuhus och katalog som förstärks av IKEA Family (en klubb för stamkunder) och övrig reklam.



Figur 2 IKEAs kommunikation med marknaden.

Funktionell kvalitet

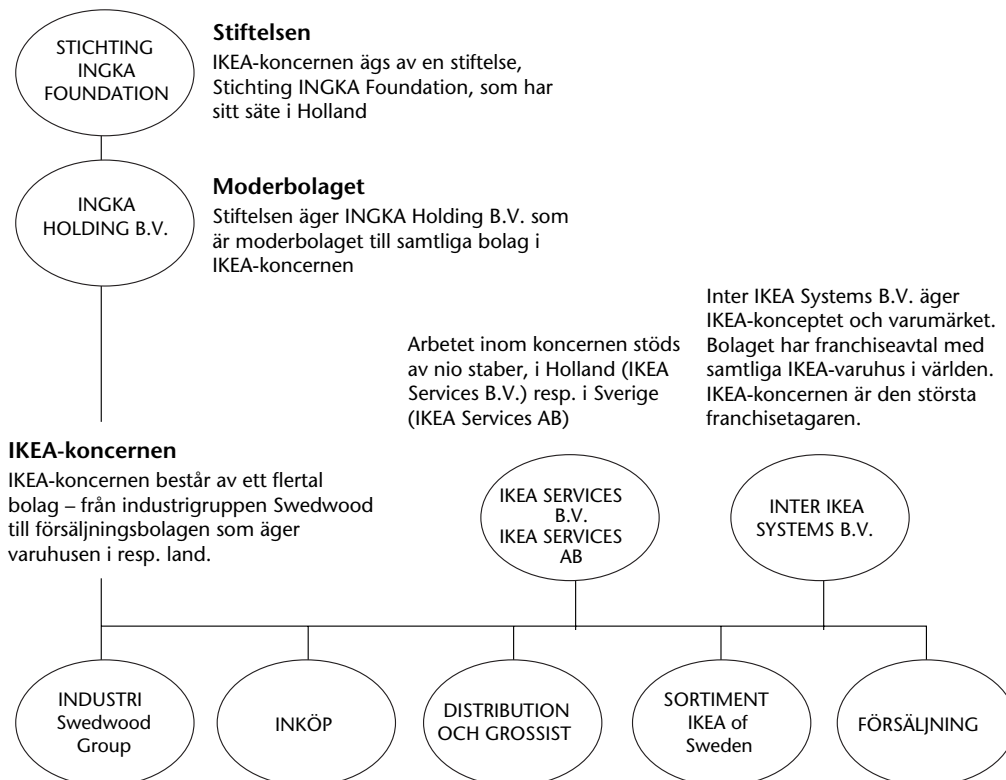
Ett lågprisföretag riskerar alltid att få stämpeln på sig att främst leverera "billigt skräp". IKEA har utvecklat ambitionen att leverera produkter med "rätt kvalitet". På testlaboratoriet utsätts t ex provexemplar av alla färdiga artiklar för en rad styrke- och hållbarhetstest. En 70-kilostyngd släpps ner på en stol upp till 60 000 gånger; skrivbordslådor med tyngder i dras ut och skjuts in i oändlighet; tyger stoppas in i tvättmaskiner för att pröva krympning och färgäkthet; tända cigaretter fimpas i madrasser för att testa brandsäkerheten. Om provexemplaret klarar IKEAs krav skickas det till något av företagets leverantörer för massproduktion.

IKEAs arbetssätt

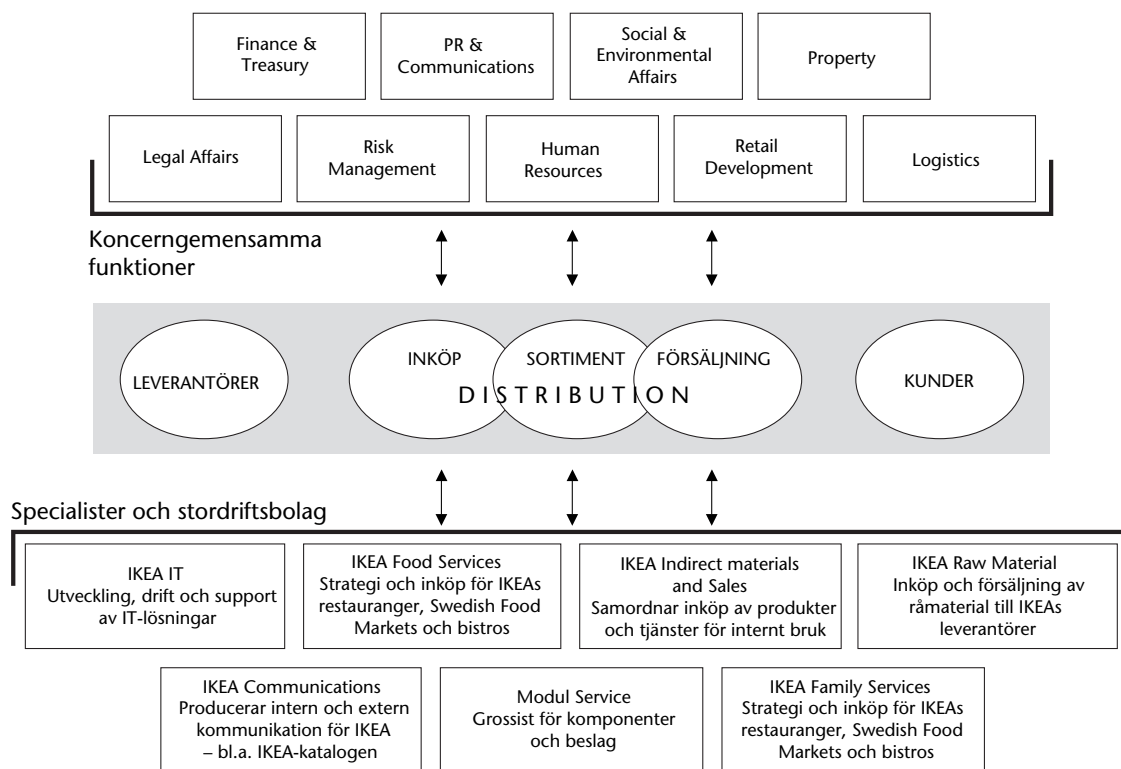
IKEAs varor tillverkas i stora volymer, och med starkt kostnadsfokus, av många specialiserade underleverantörer. Tillverkade varor distribueras till stora centrallager, som i sin tur levererar till IKEAs varuhus. Stora varuflöden, samt omonterade möbler, bidrar till låga distributionskostnader per styck. IKEAs varuhus är i regel lokaliserade på billig tomtmark utanför stora städer och utformade för att sälja stora volymer effektivt genom att kunderna själva plockar varor från lagerhyllor, själva transporterar hem köpta varor och själva utför nödvändigt monteringsarbete. Denna lokalisering och utformning av varuhus bidrar till låga säljkostnader. Genom detta arbetssätt fokuserar IKEA på låga tillverknings-, distributions- och säljkostnader och kan därmed erbjuda kunder varor till attraktiva priser.

IKEAs organisation

IKEAs övergripande organisation kan beskrivas på olika sätt (se figur 3). Figur 3a beskriver IKEAs organisation ur ett ägarperspektiv. Figur 3b beskriver IKEAs



Figur 3a IKEAs organisation beskriven på två olika sätt.



Figur 3.b.

organisation utifrån distribution av varor från leverantör till kund (inköp, sortiment, försäljning) och hur denna distribution utvecklas, stöds och styrs av koncerngemensamma funktioner samt specialister och stordriftsbolag.

Uppgifter

1. Beskriv IKEAs affärsidé och bedöm dess slagkraft. Är det ett framgångsrikt företag?
2. Gör en bedömning av IKEAs framtida utveckling. Identifiera styrkor och svagheter respektive hot och möjligheter.
3. På vilket sätt stödjer IKEAs organisation företagets strategi och verksamhet? Är det en bra organisation?