



“Ingvar Kamprad var en helt jäkla vanlig människa”

Bertil Torekull, författare och Ingvar Kamprads levnadstecknare och vän

GIGANT INOM LOGISTIK OCH SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

AV STEFAN KARLÖF

Den sagolika historien om den nyligen bortgångne Ingvar Kamprads IKEA började 1943 när den då 17 årige entreprenören inregistrerade firman Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd, IKEA. Under de 75 år som gått sedan dess har företaget utvecklats på ett sätt som saknar motsvarighet i svensk företagshistoria. En avgörande komponent i framgångssagan är grundarens intuitiva förståelse för kraften i en smart logistik och flödestänkande, baserat på enkelhet och innovation. ▶



Foto: Inter IKEA Systems B.V.

Distributionscentral 1965.

De första åren var IKEA en liten postorderverksamhet. Sortimentet var ganska spretigt men efter några år dominerade möbler och husgeråd. Åtta år efter start-
en utkom den första IKEA-katalogen, med följande inledning:

Vår nya katalog, som vi härmed överlämnar är inte på något sätt märkvärdig.

Den innehåller kort och gott ett urval småländska kvalitetsmöbler och andra bosättningsartiklar, som vi kan leverera till ytterst förmånliga priser. Genom intim kontakt med långt specialiserad industri och synnerligen liten förtjänst-marginal, baserad på stor omsättning, kan vi sälja till priser, som erkänt är landets lägsta.

Högaktningsfullt IKEA

Den korta texten fångar in det som skulle bli Ingvar Kamprads framgångsrecept. En god eller i vart fall hygglig produktkvalitet. Prisvärda varor. Nära relationer med leverantörerna. Stora volymer som ger skalfördelar. Katalogen har under decennier varit en grundbult i verksamheten och utkommer fortfarande i mångmiljonupplagor till en stor andel av alla världens

hushåll. Först 1958 etablerades det första varuhuset, i Älmhult. 2018 finns det 412 IKEA-varuhus i 49 länder, varav 355 kan sägas vara helägda. I IKEAs olika verksamheter arbetar totalt 194 000 personer. Det enorma företagsbygget kan betraktas ur flera synvinklar: det personliga entreprenörskapet och personlighetsdragen hos grundaren, värderingarna, kulturen, medarbetarna, den platta organisationen, kostnadsmedvetenheten, förbättringsivern, ifrågasättandet, lagandan, kundfokus och så vidare. Att Ingvar Kamprad var en sammansatt personlighet med många olika sidor är väl dokumenterat. I det följande fokuseras dock de mest unika positiva egenskaperna.

Det börjar med kunden

Kamprad var en visionär handelsman med stort intresse för människor, oavsett om de är medarbetare, kunder eller något annat. Samtidigt var han en detalj- och kostnadsfokuserad person med ett outsinligt intresse för hela värdekedjan. Ett klassiskt exempel på detta är hur Kamprad uppges ha reducerat priset på varmkorv med ett par kronor med motiveringen att det oavsett inkomst måste vara möjligt för en hel familj att köpa korv när det besöker IKEA. Tidigt hade han en känsla för de vanliga människorna och vart samhällsutvecklingen var på väg. Under efterkrigsåren



Ett av världens just nu 412 Ikeavaruhus.

blev Sverige snabbt allt rikare, det byggdes moderna bostäder och bilen höll på att bli var mans egendom. Mot den bakgrunden var det fullt logiskt att satsa på varuhus i ytterområden som säljer möbler i platta paket som enkelt kan transporteras hem i kundens egen bil. I alla fall är det logiskt nu, i efterhand.

Leverantörsrelationerna

Sedan decennier är IKEA något av världsmästare på att göra smarta inköp över hela världen. Att köpa i lågkostnadsländer – Low Cost Sourcing – har Ingvar Kamprad och hans kollegor gjort långt innan begreppet var uppfunnet. Redan på 1960-talet åkte Ingvar Kamprad till Polen och etablerade affärsförbindelser och än i dag är Polen möbeljättens största produktionsland. Drivkraften var från början inte i första hand de låga polska lönekostnaderna, utan en fråga om ren överlevnad. Möbelbranschen i Sverige bojkottade den egensinnige entreprenören, vilket gjorde det omöjligt för honom att köpa möbler i fosterlandet. Möbelhandlarnas branschorganisation var livrädda för att den framgångsrika nytänkaren i Småland skulle hota de svenska aktörernas goda marginaler genom att erbjuda bra produkter till priser långt under de etablerade. En rädsla som onekligen visade sig befogad.

Produktutvecklar tillsammans

I dag köper IKEA från världens alla hörn. Med fler än tusen leverantörer i ett femtiotal länder är leverantörsmarknaden lika global som kundmarknaden. Det enskilt största inköpslandet är Kina, följt av Polen, Italien, Sverige och Tyskland. Att en så stor andel av inköpen görs i Europa beror på att på tio procent av marknaden fortfarande finns här. Inköpsverksamheten är indelad i sju kategorier, bland annat trä/fibrer, textilier och elektronik. Inköpen görs vid 24 inköpskontor som arbetar i nio geografiska områden i Europa, Asien samt i Nord- och Sydamerika. Kontoren är viktiga för att få den närhet till leverantörerna som IKEA alltid har eftersträvat. De långa, djupa partnerskapen med leverantörerna framhålls ofta som framgångsfaktorer.

I många fall utvecklas produkter direkt på fabriksgolven i samarbete mellan leverantörens och IKEAs specialister. IKEA är även djupt involverade i leverantörernas verksamhet. Man mäter och följer upp samt bidrar med råd och dåd som ytterligare ska effektivisera processer och bidra till ökad kvalitet och hållbarhet. Leverantörerna ställs inför en kombination av tuffa krav på ständig utveckling och samtidigt en möjlighet till långsiktighet i affärsrelationen till den framgångsrika möbeljätten. De viktigaste leverantörerna tillåts att växa och frodas med IKEA,



Foto: Inter IKEA Systems B.V.

Kamprad insåg att platta paket var ett revolutionerande koncept.

eftersom det är en förutsättning för att lyckas med produktutveckling och för att säkra allt större volymer.

Platta paket

Från början var paketen från IKEA lika otympliga som alla andras. Men från 1956 började Ingvar Kamprad och hans medarbetare utforma produkter som kunde levereras i platta paket, insexnycklar och anvisningar för montering efter leverans. Innovationen brukar tillskrivas IKEA-medarbetaren Gillis Lundgren som stötte på problem när han skulle lasta in bordet Lövet i sin bil. Då fick han idén att använda platta paket. Kamprad insåg att platta paket som monteras efter leverans var ett revolutionerande koncept och bestämde sig för att utveckla innovationen.

Ödmjukt lärande

I sannings namn så var inte IKEA först med detta. Redan ett tiotal år innan så hade tre möbelformgivare ritat möbelserien Triva, som serietillverkades och levererades i platta paket av varuhuset NK. Idén kan sägas ha vidareutvecklats och satts i system av Kamprad och hans medarbetare, vilket ju är minst sagt begåvat och ett uttryck för hans affärsmannaskap och betoningen av ett ödmjukt lärande.

Att montera själv måste ha framstått som vansinnigt av vissa, men principen har idag blivit en självklarhet världen över och har kopierats av

många. Effekterna av de platta paketen blev flera. Tillverkningen blev billigare och effektivare, transportkostnader och skador reducerades och effektiviteten i lager och varuhus ökade rejält. Arbetet med att utveckla smarta, flödesoptimerade förpackningar är något som numera är en stor verksamhet i IKEA och ett tänkande som appliceras i alla processer och faser i försörjningskedjan.

Lean-tänkande och ständiga förbättringar

Ofta har Ingvar Kamprad framställts som den snåla smålänningen. Det är både sant och inte. I hans gärning och affärsmannaskap fanns naturligtvis något mycket större. Däremot tillämpade han en klassisk leanfilosofi. Att leverera maximalt värde för kunden men samtidigt reducera kostnader, ta bort icke-värdeskapande aktiviteter och tänka nytt är snarast det som utmärkte Kamprad och det som har blivit en hörnsten i företagskulturen. Exempelvis målas bara bokhyllan Billy en gång på undersidan och i det välkända bordet LACK har benen gjorts ihåliga för att spara resurser. På en mer övergripande nivå designas hela försörjningsnätverket för att vara så resurs-snålt som möjligt. Det kan handla om att lokalisera varuförsörjningen i anslutning till tillverkningen och produktionen nära kundmarknaderna samt säkra en strategisk lokalisering av distributionsanläggningar. Allt för att minska både transportkostnader och klimatpåverkan.

”Få människor har gjort lika jävla många misstag som jag”

Ingvar Kamprad i samband med en intervju våren 2016

Småländskt arv

Ibland hävdas det att anekdoterna om Kamprads maniska kostnadsmedvetenhet mest var en fråga om att skapa berättelser som skulle att stärka kostnadsmedvetenheten i den växande koncernen och skapa sympati hos konsumenterna. Andra hävdar att kostnadsmedvetenheten och alla dess uttryck är en alldeles äkta bild av Kamprads personlighet och liv. Kanske var det en kombination. Viktigt är dock att framhålla att kostnadsjakten handlade mer om göra saker bättre och smartare än om kameralt orienterad kostnadsreduktion. Själv var han noga med att poängtera att kostnadsmedvetenhet är något annat än att vara snål. Ofta hänvisade Kamprad till sina småländska rötter. Det karga skogslandskapet där människorna under hans uppväxt levde under

relativt små omständigheter och tvingades till sparsamhet, uppfinningsrikedom och flit. I dagens affärsliv har det småländska arvet förts vidare och blivit en del av IKEA-kulturen. Det manifesterar sig bland annat i ett vardagligt förbättringsarbete, kostnadsfokus, ödmjukhet men samtidigt en strävan efter att hitta helt nya lösningar på problem och utmaningar.

Flödesorienterad affärsmodell

Med dagens språkbruk är IKEA ett flödesorienterat företag. Det vill säga hela affärsmodellen och verksamhetens arbetssätt är organiserat kring försörjningsflödet från råvara till slutkund. Hur pass medvetet detta gjordes från början kan man filosofera över, men helt klart är att bolagets stora och starka organisation för supply chain återspeglar Ingvar Kamprads väl dokumenterade passion för både sortiment, tillverkning, inköp och logistik och det sammanhängande flödet mellan dessa verksamheter. Som så många andra flödesorienterade företag är logistiken en naturligt integrerad del av affärsverksamheten, inte en avgränsad funktion. Försörjningsflödet från leverantörerna och nedströms till konsumenter och kunder är själva affären. Från produktutveckling, råmaterial, tillverkning och

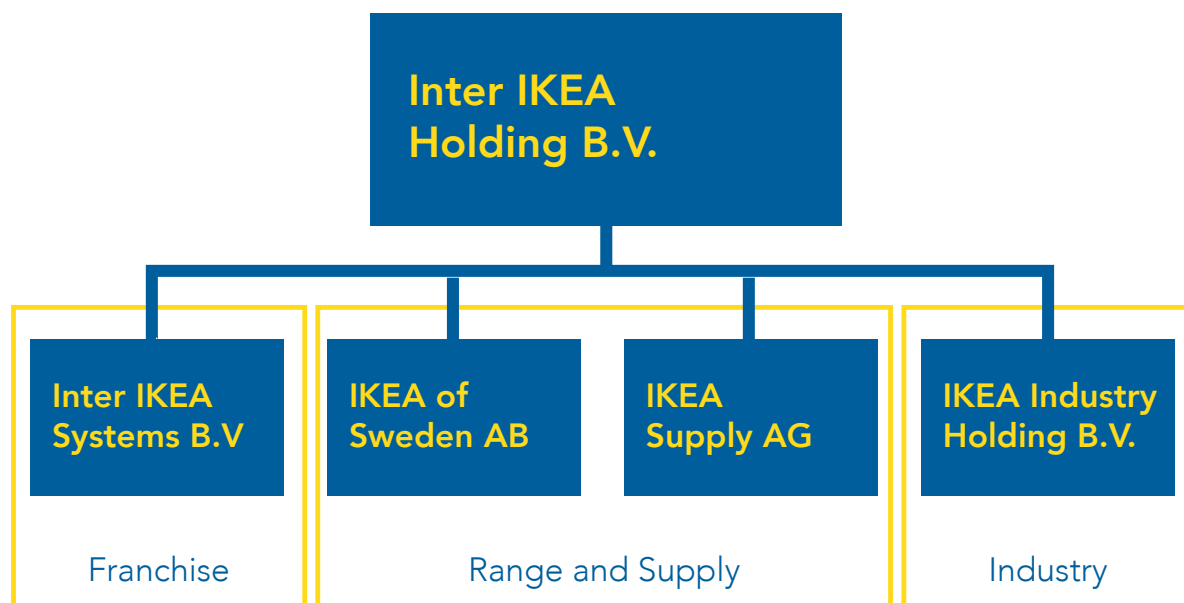


Making the future profitable.

TGW är experter på flexibla och högpresterande automatiska materialhanteringslösningar inom lager och distribution som hanterar både e-handel och påfyllning av butik. Det är därför flera av Europas största detaljhandlare har valt våra system. Förutom att TGWs lösningar kan expanderas och anpassas till den snabbt föränderliga marknaden, erbjuder vi förutsägbarhet via vårt All inclusive-erbjudande inom Life Time Services.

Vill du veta mer om hur du kan uppnå maximal prestanda till lägsta möjliga totalkostnad över tid? Kontakta oss på **031-797 3000** och läs mer på tgw-group.com.

Kontakta oss!
031 797 3000



Figur: Inter IKEA Groups organisation förändrades fr o m den 31 augusti 2016.

ända hem till familjen Smith, Tanaka eller Svensson, inklusive returflöden och återvinningstänk. De långvariga leverantörsrelationerna skapar den långsiktighet och stabilitet som är nödvändig för att kunna optimera logistikaktiviteter i hela värdekedjan. För att agera effektivt, hållbart och snabbt transporteras mer än 60% av alla varor direkt från leverantörerna till de hundratals varuhusen världen över.

Kontrollerar sin värdekedja

IKEAs omfattande leverantörsnätverk har redan berörts. Utöver detta har IKEA ett fyrtiotal egna produktionsanläggningar och sedan många år har en stor och stark organisation för supply chain byggts upp. Sedan ett och ett halvt år ingår supply chain-organisationen i Inter IKEA Group (med moderbolaget Inter IKEA Holding B.V.).

I Inter IKEA Group ingår den varumärkesägande franchisekoncernen Inter IKEA Systems, Range & Supply samt Industry B.V. (se figur). Det är inom Range & Supply som sortiment och varuförsörjning utvecklas hela vägen från leverantörer till slutkunder. Supply Chain sysselsätter många tusen anställda med ett brett ansvar för koncernens produktutveckling, inköp/sourcing, leverantörsutveckling, tillverkning, materialutveckling, logistik och logistikutveckling, planering, transport, lager och distribution, kvalitet och därmed sammanhängande teknologi och kompetensutveckling.

40 egna fabriker

Affärsområdet IKEA Industry är världens största tillverkare av trämöbler och en högt värderad

kärnverksamhet i det växande IKEA-imperiet.


Tillverkningen sker vid ett fyrtiotal egna fabriker i tio länder och sysselsätter sammanlagt 19 000 anställda. De fem största produktionsländerna är Polen, Ryssland, Slovakien, Portugal och Sverige.

Oberoende och stark

Med den nya organisation som infördes 2016 har all utveckling, inköp, logistik och tillverkning separerats från IKEA Group, som är Inter IKEA Systems största franchisetagare med ansvar för 355 varuhus, försäljning och kundrelationer. Att ägarmässigt dela upp IKEA i en säljande del respektive en del som ansvarar för varumärke, finans, sortiment, supply och tillverkning handlar ytterst om att stå oberoende, stark och säkra att det mest heliga i Ingvar Kamprads livsverk består och vidareutvecklas.

Kostnadsjakt och effektivitet

En uttalad målsättning för supply chain-verksamheten är att vara den länk mellan leverantörer och konsumenter som säkerställer effektivitet i varuförsörjningen och låga logistikkostnader. Det ska i sin tur möjliggöra för IKEA att erbjuda låga priser och därmed leva upp till företagets affärsidé och vision. Inköp och logistik ansvarar för att driva effektivitet, dra nytta av skalfördelar och optimera IKEAs värdekedja och på så vis bidra till bättre produkter och lägre priser på ett miljömässigt hållbart och etiskt ansvarsfullt sätt. I logistikverksamheten ingår utformning och utveckling av det globala distributionsnätverket, globala godsflöden, kapacitetsplanering, globala och regionala transporter, regionala



"Jag är underutvecklad på alla jävla områden. Man skulle kunna säga idiot"

Ingvar Kamprad i samband med en intervju våren 2016

Foto: Inter IKEA Systems B.V.

supply teams, regional kvalitetssupport och regional kundtjänstverksamhet.

Ökad regionalisering

IKEAs snabba tillväxt i kombination med gradvis global löneutjämning, hållbarhetsfokus och krav på ständig effektivisering driver på en ökad regionalisering av verksamheten. Det betyder att en större andel av försörjningsflödena och leverantörsklustren är regionala, i Europa, i Asien, USA och så vidare, även om sourcingstrategin är att agera både globalt, regionalt och lokalt. Ur logistisk och miljömässig synvinkel är regionala flöden oftast det bästa. Regionalisering gör det bland annat möjligt att direktleverera och säljplatsanpassa leveranserna till varuhusen i mycket högre grad. Det är mer kost-

nadseffektivt och ger en lägre miljöpåverkan. De närmaste åren kan man förvänta sig en storsatsning på allt som rör hållbarhet och CSR. Dessbättre sammanhänger nästan alltid hållbarhetsarbete med kostnadsreduktion, i alla fall i det lite längre perspektivet. IKEA visar tydligt att man vill vara en ledare även inom detta område. Alla stora konsumentföretag som vill gå en ljus framtid till mötes måste resolut och modigt ta sig an utmaningarna. Det blir spännande att följa IKEAs fortsatta resa och påminna sig om Kamprads klassiska uttalande: "Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid!"