

**Wie is toch de man die de hele wereld van Billy-boekenkasten voorziet? De Zweedse ondernemer Ingvar Kamprad is een levende legende en oprichter van het wereldberoemde meubelbedrijf Ikea. "Ik maak elke medewerker duidelijk dat hij ertoe doet."**

Hij kan het niet laten. Terwijl de bejaarde man een hotdog verorbert loopt hij ietwat geïrriteerd door de ingang van de IKEA-vestiging in het Zwitserse Aubonne. Er staat een rij bij de hotdog stand en dat kan niet. De hotdog is tenslotte een beloning na het vermoeiende winkelen in de superdrukke zaak. Eerst lang moeten wachten voordat je kan betalen en dan ook nog in de rij moeten staan voor een hotdog. Nee zeg.

Dit is echter geen doorsnee bezoeker. Het is niemand minder dan Ingvar Kamprad, de legendarische oprichter van het wereldberoemde meubelbedrijf IKEA (de naam is ontstaan uit zijn initialen en die van Elmtaryd, de boerderij waar hij is geboren en het nabij gelegen dorp Agunnaryd in Zweden). De kans is echter klein dat iemand deze multimiljardair herkent. Met zijn verfromfaaide overhemd en linnen draagtasje ziet hij er nog het meest uit als een gewone grootvader die wat spullen voor zijn kleinkinderen komt kopen.

Kamprad, die al sinds 1986 niet meer in de directie zit, bemoeit zich nog steeds graag met de dagelijkse gang van zaken bij zijn geesteskind. IKEA is het grootste meubelbedrijf ter wereld met 236 winkels in 34 landen, 90.000 medewerkers, 454 miljoen bezoekers in 2005 en een omzet van 15 miljard euro. De catalogus werd onlangs in een oplage van 175 miljoen exemplaren verspreid, de hoogste oplage ter wereld. "We zijn nog maar net begonnen", zegt de ondernemer even later tijdens het interview.

Waarom zijn mooie spullen zo vaak onbetaalbaar en daarmee alleen beschikbaar voor een beperkt deel van de samenleving, vroeg Kamprad zich als kersverse ondernemer af. Zo ontstond de levenslange overtuiging en missie dat iedereen in de wereld recht heeft op betaalbare meubelen.

Er mogen dan tientallen publicaties over het succes en geheim van IKEA zijn verschenen, voor Kamprad zelf is het allemaal heel simpel. Leiderschap is het goede voorbeeld geven, naar je medewerkers luisteren en proberen hen te motiveren. Simpel is wel zo makkelijk. Waarom ingewikkelde productcodes onthouden als je de producten ook gezellige namen kan geven? Ook al leiden de Zweedse namen in het buitenland regelmatig tot enige verwarring. Zo bleek bijvoorbeeld een bed met de naam Wipp in Nederland bij nader inzien geen goed idee.

Wie niet Zweeds is, kan een plek in de raad van bestuur van IKEA wel vergeten. In ieder geval zolang Kamprad nog leeft. Hij spreekt nauwelijks andere talen dan Zweeds. Voor een gesprek moet hij vertrouwen op zijn persoonlijke assistent die veelvuldig tijdens het interview als vertaler optreedt.

Voor iemand met dyslexie, weinig financiële kennis en een jarenlange verslaving aan alcohol - dankzij de vele zakelijke contacten in Polen, heeft hij het ver weten te schoppen. Zijn scherpe handelsinstinct liet Kamprad, die al op vijfjarige leeftijd met het handelen in lucifers begon, in ieder geval nooit in de steek.

Interviews geeft hij uiterst zelden. Al dat gepraat, wie wordt daar beter van? Zonde van je tijd als je nog de hele wereld van IKEA-meubels wilt voorzien. Kamprad zal je ook niet snel aantreffen op het jaarlijkse World Economic Forum in Davos. Studenten wil hij nog wel toespreken, maar niet vanaf een podium. Dan gaat hij liever midden in de zaal zitten.

Hij houdt weliswaar niet van praten, maar wel van fysiek contact. Als hij een hand geeft, houdt hij die stevig vast en kijkt de ander langdurig in de ogen. De korte weg naar de bedrijfskantine duurt wat lang omdat hij iedere IKEA-medewerker onderweg

begroet. Vaak blijft het niet bij een handdruk. De ondernemer knuffelt regelmatig zijn personeel. Ook de fotograaf en ik krijgen na afloop van het gesprek een stevige omhelzing.

### **Waarom omhelst u zo graag iedereen?**

(lacht): “Ik voel me het meest op mijn gemak in het gezelschap van anderen. Voor mij is het bovendien belangrijk om contact te hebben met mijn medewerkers. Om dicht bij hen te staan. Maar ik zou het natuurlijk niet iedereen aanbevelen of verplicht stellen. Op een universiteitsbijeenkomst in Warschau vorig jaar gaf ik elke student een hand om mij voor te stellen. Zij waren heel verbaasd en zeiden dat ik heel anders was dan Jack Welch die eerder was geweest. Die had nauwelijks mensen begroet. Er verscheen onlangs een onderzoek van een business school waaruit blijkt leiderschap niet alleen gaat over cijfers, maar over mensen. Het gaat over het hart van je medewerkers. Dat is waar de wereld nu op zit te wachten. Mensen zijn geen nummertjes. Zij willen zich gewaardeerd voelen en belangrijk. Op bedrijfsbezoeken ga ik bijvoorbeeld naar de kantine en praat met oudere vrouwen die daar schoonmaken. Ik maak duidelijk dat IKEA nergens zou zijn zonder hun inspanningen. Ik probeer elke medewerker duidelijk te maken dat hij er toe doet.”

### **Hoe ontwikkelt u leiderschap bij IKEA?**

“Ik vind dat de meeste leiders tegenwoordig teveel op hun kantoor zitten. Ik bezoek nog zo’n 25 keer per jaar vestigingen en ontmoet dan tussen de 200 en 300 medewerkers. Ons bezoek begint dan om half zes ’s ochtends en dan praten wij bijvoorbeeld met vrachtwagenchauffeurs of ze wel een kopje koffie krijgen aangeboden als ze de hele nacht hebben gereden om spullen bij ons af te leveren. Wij zijn tenslotte allemaal mensen en wij proberen dit te respecteren. Dat doen we niet alleen om aardig te zijn, maar ook omdat we weten dat medewerkers dan beter hun best doen.

Ook zijn al onze managers verplicht om minimaal een week per jaar op de werkvloer te werken. Bij IKEA is de werkvloer de beste universiteit. Daar leer je alles over de business wat je moet weten. We staan op die manier dichtbij de realiteit en leren alles over klanten. Een fout op papier zegt niet zoveel, maar als je een tafel van slechte kwaliteit in je handen hebt en een boze klant te woord moet staan, onderneem je onmiddellijk actie.”

### **U kunt niet alle vestigingen bezoeken, hoe zorgt u ervoor dat uw filosofie door het management wordt uitgedragen?**

“Behalve trainingen over onze bedrijfsfilosofie moet je als leider het goede voorbeeld geven. Ik vraag nooit iets van mijn personeel dat ik zelf niet zou doen. Daarom vlieg ik ook geen business class en neem ik de bus of de trein omdat het goedkoper is. Ik kan moeilijk verwachten dat mijn personeel op de kosten let en economy class vliegt en zelf in een Rolls Royce voor komen rijden. Wij zijn bij IKEA erg kostenbewust omdat wij de meerderheid van de mensen willen bedienen. Dan moet je als leider ook het goede voorbeeld geven.”

### **U bent berucht om uw zuinigheid. Er doen verhalen de ronde van hergebruikte theezakjes en nachten doorbrengen in de auto omdat het hotel te duur was.**

#### **Waarom?**

“Ik moet me in mijn klanten kunnen verplaatsen en die reizen ook niet business class. Ik kan moeilijk als toerist met een camera de slums bezoeken, je moet het zelf ervaren

hoe het is om op een bepaalde manier te leven. Maar onder ons gesproken, ik koop wel eens een fles champagne om die met mij vrouw op te drinken en als we in een hele gekke bui zijn, nemen we er ook nog kaviaar bij,” (ligt in een deuk)

### **Vindt u zichzelf een leider?**

“Ik vind van wel. Maar voor anderen ben ik waarschijnlijk een slechte leider omdat ik zeer zelden op kantoor te vinden ben, ik ben te vaak op de werkvloer. Ik leer nou eenmaal meer van een filiaalhouder dan van een board meeting. Kijk, de hele wereld is gevuld met pratere, er zijn weinig mensen die wat doen. De meeste leiders hebben hun bureau te ver afstaan van de realiteit. Bij ons moeten leiders ook wat doen. Wij proberen te bewijzen dat het mogelijk is een bedrijf te runnen door managers door het bedrijf te laten rennen en te leren van klanten en de medewerkers.”

### **Voelen uw medewerkers zich niet gecontroleerd als er continue een manager rondloopt?**

“Nee, precies het tegenovergestelde. Ze zijn heel trots dat je aandacht aan hun werk besteed. Zij voelen zich serieus genomen en krijgen de kans om over hun werk en problemen te praten. Je moet de medewerkers vragen stellen en interesse tonen. Wat wel een groot probleem is, is dat er soms onvoldoende gevoel is van urgentie. Net als Nederland is Zweden een land van consensus, waar urenlang gepraat wordt tijdens eindeloze meetings en weinig beslissingen worden genomen. Het kan soms niet anders omdat we ons aan internationale wetten en normen moeten houden wat betreft het milieu of kinderarbeid in ontwikkelingslanden. Er zijn zoveel zaken waar je tegenwoordig rekening mee moet houden.”

### **U zegt dat IKEA geen hiërarchie kent. U bent al jaren niet meer officieel de baas en toch schijnt u nog steeds alle beslissingen te nemen. U bent nog steeds gewoon de baas.**

“Ja natuurlijk. (slaat hard op tafel) als mensen niet doen wat ik wil, dan...(lacht uitbundig). Het is waar, ik bemoei me nog steeds met ons assortiment. Maar het is meer een discussie dan een bokswedstrijd. Inmiddels is mijn middelste zoon Jonas, die erg goed is in design, mijn taak aan het overnemen.”

### **Is er ander leiderschap nodig in de 21<sup>ste</sup> eeuw?**

“Jazeker. Nu zijn er zoveel bedrijven die unieke dingen proberen te doen. Het is veel moeilijker je te onderscheiden. Bedrijven besteden inmiddels meer aandacht aan hun medewerkers en proberen hen te begrijpen en gelukkig te maken. Bedrijven beseffen nu veel meer dat het van groot belang is dat medewerkers het gevoel hebben dat ze er toe doen. Maar het verschilt natuurlijk per land, Frankrijk is heel hiërarchisch, terwijl wij bij IKEA al jaar en dag proberen helemaal geen hiërarchie te hebben. Dat is niet altijd makkelijk omdat we bijvoorbeeld ook in Duitsland met een zeer hiërarchische cultuur te maken hebben waar je gewoon u zegt en een pak draagt. Zij moesten erg wennen aan de informele omgang bij IKEA. Maar inmiddels zijn ze aan onze Zweedse cultuur gewend.”

### **U past zich niet aan de cultuur aan van de landen waar u een vestiging opent?**

“Zo weinig mogelijk. Maar wellicht maken we daarmee ook fouten. Ik herinner me de eerste winkel in Zwitserland waar een vrouw na de eerste dag naar me toe kwam met de mededeling dat ze er niet meer wilde werken omdat ze als mevrouw wilde worden aangesproken.”

**Waarom noemt u dat een fout?**

“Omdat we wellicht te snel onze cultuur wilden introduceren en te weinig rekening hielden met de geldige omgangsvormen. Daardoor hebben we mensen voor het hoofd gestoten.”

**Er zijn behoorlijk wat publicaties over IKEA verschenen die proberen het succes te verklaren. Hoe verklaart u het?**

“Wij gaan geen eiken tafels aan de Duitsers verkopen, dat kunnen ze zelf veel beter. Wij willen de Zweedse levensstijl overbrengen. Samenwerken is voor ons het allerbelangrijkst.

En wij geven echt om onze medewerkers. Na hun pensionering nodigen wij bijvoorbeeld oud medewerkers voor van alles uit omdat zij een groot deel van hun leven aan IKEA hebben besteed. Wij zijn een groot team, ik noem het de grote IKEA familie. Bescheidenheid is voor ons een belangrijke eigenschap. Wat wij vandaag goed doen, moeten we morgen net iets beter doen. De IKEA-leiding hecht veel aan feedback. En moedigt fouten aan. Alleen iemand die slaapt maakt geen fouten zeg ik altijd. Ik noem mezelf ook de fiasco man. Uiteindelijk is het natuurlijk best goed gekomen.”

**Dat is nogal een understatement. Wat voor fouten maakt u dan?**

“Oh, ik maak elke dag wel fouten.”

**Ook fouten waar u spijt van hebt?**

“Oh ja natuurlijk. Zo ben ik in de jaren vijftig in de vorige eeuw een televisiefabriek begonnen omdat ik het idee had dat iedereen een tv moest hebben. Daar hebben we toen de helft van ons budget aan besteed. Dat werd een fiasco en was echt mijn inschattingsfout. Veel mensen maken fouten en proberen dat te verbergen of anderen de schuld te geven. Ik waardeer fouten en het toegeven ervan.

Ik heb ook vaak spijt betuigd voor mijn deelname aan pro-nazi bijeenkomsten in Zweden. Daarvoor heb ik in een brief aan mijn medewerkers om vergeving gevraagd. Maar de meerderheid van mijn leven is aan de plus kant. Dus moeten mensen mij mijn tekortkomingen maar vergeven.”

**In de beginjaren van IKEA werd u geboycot door de bestaande meubelindustrie in Zweden. Hoe bent u daarmee om gegaan?**

“(glundert): oh ja, ik werd behoorlijk dwars gezeten. Maar elk bedrijf dat in grote problemen komt, moet proberen mogelijkheden in de problemen te zien en oplossingen te verzinnen. Als zij ons niet hadden geboycot, ben ik er niet van overtuigd dat IKEA vandaag nog zou bestaan. Wij werden als het ware gedwongen ons internationaal te oriënteren. En zijn zo in Denemarken en Polen beland waardoor wij alsnog hele mooie goedkope meubels konden aanbieden.”

**Klopt het verhaal dat u toen opgerold in een tapijt achterin een Volvo een meubelbeurs naar binnen bent gesmokkeld?**

“Bijna. Ik lag onder een tapijt in de Volvo van een vriend van mij.”

**Nog even over de IKEA-familie. In een tv-interview zei u dat IKEA-medewerkers geen belangrijke hobby's of andere interesses naast hun werk mogen hebben. Dat klinkt bijna als een sekte.**

“Dat is niet waar. Om hard te kunnen werken moet je juist je rug vrij hebben, je kan niet aan twee fronten oorlog voeren. Dus moet je aandacht besteden aan je familie. Daarin was ik wellicht niet zo’n goed voorbeeld. Ik besteedde juist veel te weinig tijd aan mijn familie omdat ik te druk was met de zaak. Ook een hobby is belangrijk. Ik heb net nog geprobeerd mijn handen schoon te krijgen voor jouw bezoek omdat ik vanochtend weer lekker aan het tuinieren was. Het is fantastisch om met je handen in de aarde te graven. Heel ontspannend.”

**Het is dus niet waar dat u wilt dat IKEA medewerkers hun leven wijden aan IKEA?**

“Nee, maar het moet wel hun belangrijkste bezigheid zijn. Ik wil ook niemand in de raad van bestuur die nog in allerlei andere besturen zit. Je moet je op je werk kunnen concentreren en daar alle aandacht voor hebben. Niet alleen je tijd, maar ook je hart geven voor de zaak. Daar gaat het om.”

**Er was wel wat ophef in het verleden over de arbeidsomstandigheden bij IKEA. Hard werken en weinig salaris. Vindt u dat rechtvaardig?**

(denkt na): “Mijn personeelsafdeling vertelt me dat we net iets boven het gemiddelde aan onze medewerkers betalen. Ik hoop niet dat ze me onzin vertellen. Maar goed, het leven gaat toch niet alleen maar over geld? Het is veel belangrijker om plezier in je werk te hebben. Wij verwachten veel van onze medewerkers in de zin dat wij ze niet vertellen hoe zij hun werk moeten doen. Wij hebben geen gedetailleerde omschrijving van functies en verwachten dat medewerkers zelf initiatief nemen. Dat is niet voor iedereen weggelegd. Mensen die een precieze taakomschrijving willen, passen niet bij ons en zullen het bedrijf ook snel verlaten.”

**U houdt van bescheidenheid en zuinigheid. Uw voormalige bestuursvoorzitter en jarenlange medewerker Anders Moberg veroorzaakte een kleine rel in Nederland bij zijn benoeming bij Ahold omdat zijn jaarsalaris tot 10 miljoen euro kon oplopen. Geen IKEA-DNA dus?**

“Ik hou van Anders. Hij is fantastisch. Wij hebben nog steeds contact. In elk land zijn andere salarissen gebruikelijk. In Zweden is het redelijk, in de VS zijn de bedragen voor topbestuurders absurd. Ik heb Anders Moberg zelf opgeleid, hij is onderaan bij IKEA begonnen. Hij werkte hier heel hard en op gegeven moment was het gewoon tijd voor wat anders. In de VS kreeg hij bij Home Depot het vijf- of tienvoudige salaris aangeboden. Ik heb nog geprobeerd hem over te halen om te blijven omdat ik van hem hou maar kon hem niet hetzelfde salaris bieden als in de VS. Na drie jaar hebben zij hem bij Home Depot er uit gegooid. In de VS worden bestuursvoorzitters zowat vermoord. Zij worden echt uitgeperst. Anders zag zijn vrouw en kinderen niet meer. Hij wilde er toch niet lang blijven. Net als ik is Anders Moberg iemand die niets weet van financiën of de economie. Daar hebben we onze specialisten voor. “

**Dan moet u wel goed van vertrouwen zijn en de juiste mensen weten uit te kiezen.**

“Oh, daar helpt mijn vrouw bij. Als wij een belangrijke functie willen invullen, moeten de kandidaten bij ons thuis komen eten. Mijn vrouw is heel slim en heeft hele goede besluiten genomen. Ik vertrouw haar volledig.”

**Waarom weigert u IKEA naar de beurs te brengen?**

“Ik heb geen zin om ongeduldige investeerders of aandeelhouders tevreden te stellen en maand na maand groeicijfers te laten zien. Ik hou van doelstellingen op de lange termijn en dat mag wat kosten. In mijn hobby Rusland heb ik net twee biljoen euro geïnvesteerd zonder een eurocent te verdienen. Op eigen risico wel te verstaan en bovendien uit mijn familiekapitaal want de raad van bestuur van IKEA was het niet met eens met de investering.”

### **Wat zou u graag als erfenis achter willen laten?**

“IKEA is voor mij een sociale missie. Ik wil zoveel mogelijk mensen op deze wereld van mooie en goedkope spullen voorzien. Nu heb ik Rusland hoog op mijn agenda staan. Daar is zoveel armoede en wij zijn in staat om hun goedkoop van meubelen te voorzien en daarmee miljoenen mensen fatsoenlijk te laten leven. Ik hoop met mijn zaak bij te dragen aan de democratisering van landen als Rusland en China. Met de VS heb ik niet zoveel.”

### **Kader**

CV Ingvar Kamprad

1926 > geboren in Agunnaryd, Zweden

1943 > richt op 17-jarige leeftijd postorderbedrijf IKEA op en volgt de Hogere Handelsschool in Göteborg

1948 > militaire academie in Karlsberg

1953 > eerste IKEA showroom

1973 > verhuist om fiscale redenen naar Denemarken

1974 > schrijft IKEA bijbel ‘Testament van een meubelhandelaar’

1978 > vestigt zich in Lausanne, Zwitserland

1982 > overdracht van IKEA aan stichting INGKA met vestiging vanwege het liberaal stichtingsrecht in Nederland

1986 > stapt op als algemeen directeur bij IKEA

1988 > Oprichting onafhankelijke holding IKANO voor beheer aandelenkapitaal met vestiging in Denemarken

1992 > wordt verkozen tot Europese manager van het jaar

1994 > het wordt bekend dat Kamprad in zijn jeugd pro-nazi bijeenkomsten bijgewoond heeft, betuigt spijt in brief aan personeel

1998 > Bedrijfsbiografie ‘The History of IKEA’ verschijnt

Ingvar Kamprad is voor de tweede keer getrouwd en heeft drie zonen

### **Kader**

De geheimen van het succes van IKEA

- De prijs. IKEA biedt mooi vormgegeven woonartikelen aan tegen prijzen die zoveel mogelijk mensen zich kunnen veroorloven.
- De stijl. IKEA verkoopt niet alleen meubelen, het verkoopt de frisse, sympathieke Zweedse lifestyle.
- De inbus. IKEA vraagt verhoudingsgewijs veel van zijn klanten. De klant verricht bijna 80 procent van het werk en veel mensen hebben een haat/liefde verhouding met het bedrijf.
- De IKEA catalogus met een oplage van 175 miljoen is het belangrijkste marketing instrument.
- De IKEA familie. Volgens Kamprad is een onderneming een hechte gemeenschap met normen en waarden. De rol van pater familias bevalt hem dan ook goed.

- Ingvar Kamprad zelf. Hij is IKEA en IKEA is Ingvar Kamprad. Praktisch ingesteld, bescheiden en eenvoudig. Kamprad zegt dat verkwisting van middelen een van de ernstigste ziekten is van de mensheid.
- Mondiale onderneming. Wie denkt dat de meubels in Zweden worden gemaakt, heeft het goed mis. China en Polen zijn belangrijke leveranciers. Bij de inkoop profiteert IKEA dus van de lage lonen.
- Het belasting doolhof. Volgens schattingen is Ingvar Kamprad de rijkste man ter wereld. Maar omdat hij officieel geen eigenaar van IKEA is, ontkennen hij en IKEA dit. Met stichtingen en holdings in verschillende landen zijn de eigendomsverhoudingen zeer gecompliceerd en onoverzichtelijk.
- Teflonlaag. IKEA heeft de nodige schandalen gekend en daar geen enkele blijvende schade aan overgehouden. Of het nou om het schadelijke formaldehyde in de BILLY boekenkasten, kinderarbeid in ontwikkelingslanden of het 'bruine verleden' van Kamprad ging, IKEA weet het goede imago in stand te houden.

Gebaseerd op IKEA, Het geheim van het succes. Rüdiger Jungbluth. Uitgeverij Nieuw Amsterdam, 2006.