

Kandidatspeciale

IKEA
- et megabrand med
personlighed?

- ▶ Skrevet af
Anne Louise Berg Thomsen
- ▶ 10. semester
Kommunikation
- ▶ Aalborg Universitet
- ▶ Vejleder
Peter Allingham
- ▶ Afleveringsdato
2. august 2010

199.-



Vend for
yderligere
information ▶

Design and Quality
IKEA of Sweden

Noter varens navn og nummer og hent
den i:

Tag Selv Møbler

400.857.14

Reol

Plads

18

3

Institut for Kommunikation
Humanistisk Informatik
Kroghstræde 3
9220 Aalborg Øst
Tlf. 96 35 80 80
<http://www.kommunikation.aau.dk/>

Titelblad

Titel: IKEA – *et megabrand med personlighed?*

Semester: 10. semester Kommunikation

Afleveringsdato: 2. august 2010

Vejleder: Peter Allingham

Omfang: 191.873 anslag svarende til 79,9 normalsider

Underskrift:

Anne Louise Berg Thomsen

Abstract

This master thesis revolves around branding and how organizational identity is an important part of the strong brand.

With the megabrand IKEA as case for the thesis, this assignment explores how communication and marketing as well as self presentation has a meaning and influence at the brand's popularity and growth. The aim is to understand the complexes in which the brand of IKEA exists, as well as the diversity of the communication in several platforms and media such as instore billboards, home page, TV commercials and the yearly catalogue. Despite of the diversity, it seems that IKEA successfully manages to communicate recognizable messages and core values, which in a learning prospect seek to present the business concept and background as a meaningful and relevant part of the contemporary brand.

In a storytelling perspective, the tale of the background and the strong beliefs, also contributes to motivate and identify the employees, which possibly can be quite of a challenge, because of IKEA's size and worldwide representation. As the theories of storytelling tells us, economy isn't a motivating factor by its self, but when the company's vision and strategies are told in a meaningful matter, it motivates in an internal wise, and appeals to emotions and dedication externally, that creates a strong image. It seems that IKEA wants to present themselves as a corporate brand with a strong culture and identity with a clear voice, and despite of the complexity, one of the most relevant characteristics about IKEA is the simplicity that dominates the entire company's ways of concept and communication.

Enjoy reading!

Indholdsfortegnelse

Titelblad	1
Abstract	2
Indholdsfortegnelse	3
Indledning	6
Problemformulering.....	13
Metodisk fremgangsmåde og videnskabsteoretiske tilgange	14
Teoretisk grundlag.....	15
Metodiske analyseredskaber	17
Videnskabsteoretiske betragtninger	18
Forviden og erfaring – en hermeneutisk tankegang	18
Betydningsdannelse i et socialkonstruktivistisk perspektiv	19
Fremgangsmåde og specialets struktur.....	20
Præsentation af specialets empiri	21
Teoriafsnittet	24
Det lærende brand	24
Corporate branding og disciplinens organisationsforståelse.....	26
Storytelling og dens effekter.....	29
Autokommunikations funktion.....	30
IKEAs historie og kendetegn.....	32
Fra tændstikker til verdensomspændende møbelvirksomhed	32
IKEAs bibel - <i>En møbelhandlers testamente</i>	36
Klassikerne Billy, Lack og IKEA Family fødes	39
Opsummering – historiens betydning for brandet	42
IKEAs særlige karakteristika	45

Det monolitiske brand	45
Arbejdet med virksomhedens værdier	45
Den personlige stil – kommunikativ kode og kontekst.....	47
Det hele menneske – medarbejderne i IKEA	50
Analyseafsnittet – eksempler på IKEAs kommunikationsmateriale	53
IKEA-kataloget	54
Katalogets grundstruktur	56
Analyse af side 5: <i>Hvad gør dig glad?</i>	60
Analyse af side 14-15: <i>Vi er alle sammen fra Småland</i>	64
Analyse af side 34-35: <i>Har du et stillerum?</i>	71
Analyse af side 40-41: <i>Stærkt design skabes med store tanker og små omkostninger</i>	74
Analyse af side 42-43: <i>PS. GRIB DEN NYE GENERATION</i>	77
Analyse af side 342-343: <i>Arbejdet, der ALDRIG slutter</i>	79
Hjemmesiden – <i>IKEA.dk</i>	83
Analyse: Den uendelige liste	85
Persontest – passer du ind i IKEA?	87
Tv-kampagne – <i>Kvalitetstestet af hverdagen</i>	89
”Vi-synes-du-er-for-ung-til-at-tage-til-Sunny-Beach”-testen	89
Sammenfattende om tv-kampagnen	92
I varehuset	95
Billboard: Forretningskonceptet	97
Billboard: Den svenske baggrund.....	98
Billboard: Tiltag #38 fra den <i>UENDELIGE</i> liste.....	100
Delkonklusion for analysen af IKEAs materiale	100
Interviews – en ny dimension.....	103
Interview med brandingteoretiker Claus Buhl.....	104

Interview med vicevarehuschef Anders Iversen	107
Interview med PR- & Kommunikationschef Lena Gaarde.....	109
Konklusion	113
Perspektivering og refleksion.....	117
Litteraturliste	119
Bøger.....	119
Artikler.....	120
Internet.....	121
TV.....	124
Orienterende litteratur	124
Bilagsoversigt	125
CD med de tre interviews	126
Interviewguide – Claus Buhl.....	127
Interviewguide – Anders Iversen.....	128
Interviewguide – Lena Gaarde.....	129
Transskribering af interview med brandingteoretiker Claus Buhl.....	130
Transskribering af interview med vicevarehuschef Anders Iversen	147
Transskribering af interview med PR & Kommunikationschef Lena Gaarde	163

Indledning

Hvorfor er det lykket for IKEA at vokse sig til et så stort, stærkt og velkendt brand, som det er i dag? Hvordan bærer de sig ad med at appellere til så mange forbrugere, og drive en så efterspurgt og populær virksomhed – hvad er det, de kommunikationsmæssigt gør rigtigt?

Disse spørgsmål er et par eksempler på min undren og fascination omkring IKEAs forretningskoncept, deres branding og succes. **For er der noget IKEA tilsyneladende kan, så er det at brande sig selv og deres produkter, så forbrugerne tager dem til sig.** Med lave priser, som de fleste har råd til, og en enkel nordisk smag, som er svær ikke at synes om, er IKEA blevet et megabrand, som rigtig mange støtter og muligvis har et særligt tilhørsforhold til.

Hvis det er sandt, som corporate branding-strategien anviser, at hver gang vi køber noget, er det fordi det giver mening for os, og vi tilskriver os det bagvedliggende budskab og virksomheden selv – så kan rigtig mange tilsyneladende se en mening i IKEA. Man kan måske endda driste sig til at sige, at når vi handler i IKEA, tager vi IKEAs ånd og værdier til os, hvis de passer ind i konteksten omkring vores livsverden og måde at leve på og eftersøge *det gode liv*. Jeg er nysgerrig omkring denne ånd og disse værdier – hvad er det, IKEA vægter at kommunikere, og på hvilke måder formidler de deres koncept og grundværdier?

”Drivkraften bag corporate branding er forestillingen om, at forbrugerne og andre interessenter i stigende grad »køber« virksomheden bag produktet, at det med andre ord er virksomhedens »personlighed« og værdier, der gør forskellen på et ellers forskelsløst marked.” (Christensen 2007: 105)

Selvom IKEA netop *gør* forskellen ved at være mønsterbryder og adskiller sig fra resten af møbelbranchen, så er der ironisk nok et måske endnu større behov for at organisationen positionerer sig gennem kommunikation og branding, da den ukonventionelle form netop kræver, at det anderledes koncept, hvor forbrugeren eksempelvis selv skal hente sine møbler på lageret, skal kommunikeres i en meningsfuld kontekst.

At gå i IKEA er ikke mindst en *oplevelse* – hvorfor jeg vil diskutere hvordan og hvorvidt oplevelsens karakter og involvering hos den oplevende forbruger sætter sit præg på brandet.

På det kommunikationsmæssige plan er der tilsyneladende en særlig tone og kommunikativ kode i IKEAs materiale, der for eksempel er gennemgående i sproget i de årlige kataloger – og hvor de på professionel vis vægter at lade deres værdier være gennemførte og forståelige for forbrugeren. Den personlige henvendelsesform er gennemgående: brugen af pronomenerne ”du” og ”dig” optræder gentagne gange i katalogteksterne: *”Hvad gør dig glad?”*¹ og *”Mangler du plads? Med GORM-reolen kan du udnytte hver eneste kvadratmeter.”*² Måske er dels IKEAs personlighed i form af kulturen og traditionen vigtig for brandets succes, men også i det sprog, som IKEA bruger til at italesætte diskurserne omkring virksomheden. Det er derfor interessant at undersøge, hvad der kommunikations- og markedsføringsmæssigt ligger til grund for IKEAs velfungerende forretning store succes.

Et eksempel på denne succes er, at IKEA sidste år havde en omsætning på 21,5 milliard euro³, hvad der svarer til cirka 161 milliarder danske kroner. Andre fakta, såsom antallet af kunder, der sidste år på verdensplan lød på 590 millioner⁴, samt Berlingske Nyhedsmagasins Imageanalyse for 2010, der på listen over virksomheder i Danmark med det bedste image, dedikerer femtepladsen til IKEA⁵, er udtryk for virksomhedens imponerende succes. I en anden undersøgelse, foretaget af konsulentfirmaet *Interbrand*, har man udført en liste over verdens bedste brands – og IKEA er med på listen som nummer 28, ligesom man anslår at brandets værdi lyder på 12 milliarder dollars – samme markedsværdi som brands såsom Sony og Budweiser i øvrigt besidder.⁶

Opskriften på IKEAs succes og stærke brand skal sandsynligvis findes i virksomhedens tilgang til forbrugeren og den grundidé, der gennemsyrrer hele virksomheden. *”IKEA har altid været på min side”* som brandingseksperter Claus Buhl udtrykte det, da jeg i forbindelse med dette speciale interviewede ham.⁷ Denne udtalelse stemmer ganske godt overens med IKEAs officielle **vision**, der har ordlyd af at *skabe en bedre hverdag for de mange mennesker*, og denne vision udleveres og

¹ Dette spørgsmål fungerer som overskrift i den velkomsttekst, der har landschefen for IKEA Danmark som afsender. Den fremgår i IKEA-kataloget på side 5 – kataloget er vedlagt som bilag til dette speciale.

² Ibid. side 293.

³ Kilde: http://www.IKEA.com/ms/da_DK/img/About/FF09_DK.pdf

⁴ Ibid.

⁵ Kilde: <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/legos-image-helt-i-top/?id=30384759/id-30384759.html&forside>

⁶ Kilde: <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=25142972>

⁷ Interviewet med Claus Buhl er dels vedlagt som lydfil, og dels transskriberet og er vedlagt som bilag. Jeg vender tilbage til interviewets resultater i analyseafsnittet senere i specialet.

understøttes i **forretningsidéen** om at tilbyde et bredt sortiment af funktionelle og veldesignede produkter til boligindretning, til priser, der er så lave, at så mange mennesker som muligt har råd til at købe dem.⁸

Et andet eksempel på IKEAs tilsyneladende interesse i at kunderne trives i hverdagen, men også når de er på besøg i varehusene, er at man som medlem af kundeklubben IKEA Family får gratis kaffe til sig selv og dem man følges med. Man fristes derfor til at sige, at IKEA nærmest er som en god ven eller et familiemedlem, der byder på kaffe, når man kommer på besøg.⁹ Og udover den gratis kaffe, kan man som medlem af familien også få udvalgte varer til ekstra lave priser, i begrænsede perioder. Tilhørsforholdet både internt blandt medarbejderne, men også forbrugernes relationer til IKEA underbygges for eksempel også på siderne 14-15 i dette års katalog, med overskriften *Vi er alle sammen fra Småland*. Eller i en den store avisannonce, der blev bragt den 17. juli i dagbladet Politiken, hvor IKEA fortæller, at Family-medlemmer i hele juli måned bliver budt på gratis morgenmad: *Skal vi spise morgenmad sammen?* – står der skrevet, ligesom en familie starter dagen sammen ved morgenbordet.

Tilsyneladende dominerer den personlige stil på denne måde den ellers så enorme organisation, hvor der på verdensplan i 2009 var ansat omkring 123.000 medarbejdere.¹⁰

IKEA formår at have en tiltrækningskraft og et koncept, som forbrugerne er begejstrede for – måske fordi man har bevaret det oprindelige udgangspunkt fra da virksomheden blev etableret for 67 år siden af grundlæggeren Ingvar Kamprad:

"Ikeas stores attract nearly as many visitors as European countries attract tourists. Yet IKEA is still driven by simple but tough 'small company' values (it is innovative, stubbornly distinctive, humble, collaborative, frugal, self-critical, environmentally and ethically responsible)." (John Grant, forfatter af The New Marketing Manifesto, citeret i Lewis 2008: 192)

Jeg er interesseret i at undersøge, hvad det helt præcist er, IKEA vægter, når de reklamerer og fortæller om sig selv. Igennem dette speciale vil der blive sat fokus på

⁸⁸ Kilde:

http://www.IKEA.com/ms/da_DK/about_IKEA/the_IKEA_way/our_business_idea/index.html

⁹ Som medlem af IKEAs kundeklub, kaldet 'IKEA Family' byder IKEA på gratis kaffe i restauranten: http://www.IKEA.com/dk/da/store/aalborg/IKEA_family

¹⁰ Kilde: http://www.ikea.com/ms/da_DK/img/About/FF09_DK.pdf

nogle af de kommunikative parametre, der muligvis spiller en rolle i henhold til IKEAs stærke brand og succes, og om hvordan IKEAs virksomhedshistorie præger brandet, visionen og forretningsidéen helt fra den spæde start.

Et af svarene på IKEAs succes giver de selv på side 15 i kataloget. *"Man er nødt til at arbejde hårdere, tilpasse sine metoder og gøre tingene anderledes."* [...] Vi er nået langt, siden vi begyndte med et enkelt varehus på de stenede marker i Småland. Men på nogle punkter er intet forandret."

At være hårdtarbejdende, stædig og innovativ, skal ses i sammenhæng med hvad IKEA har lært af sine fiaskoer. Ingvar Kamprad skriver i teksten *En møbelhandlers testamente*: *"Det er kun den der sover, som ikke begår fejl. At begå fejl er den handlekraftiges privilegium – den som evner at lave om og rette til.* (Torekull 2006: 372)

Gennem mit studie har jeg beskæftiget mig med virksomhedskommunikation og branding, og er derfor særligt interesseret i den kommunikationsmæssige del af IKEAs forretning. Jesper Højbjerg Christensen, der netop har udgivet bogen *Når forretningen kommunikerer*, beskriver heri, at kommunikationen i en virksomhed er en væsentlig del af foretagendet:

"Det har stor forretningsmæssig betydning at kunne håndtere kommunikation lige så professionelt og strategisk som topledelsens traditionelle domæner som økonomi, drift og jura. For omverdenen har i dag ikke alene massive forventninger til virksomheder og organisationers transparens, dialog og ansvarlighed. Hele forretningen kommunikerer på kryds og tværs på alle platforme, såvel inde for murene som ude i et komplekst marked om samfund." (Højbjerg 2010).

Jeg undrer mig over hvordan virksomhedens kommunikation, dens sprog, italesættelsen af værdier, involvering fra forbrugeren og markedsføringsmetoder alt sammen præger, hvad IKEA er, og hvad brandet står for – og hvilket image det afføder i omverdenen.

En organisationsforståelse som corporate branding eksempelvis anfægter, har givet mig en indsigt i hvordan man kan betragte virksomheden som et holistisk hele, hvis betydning skabes i spændet mellem alle virksomhedens interesser, interne såvel som eksterne.

Undervejs i min uddannelse, både på skolebænken og i praktikopholdet på 8. semester, men også via mit job som studentermedarbejder i afdelingen for HR &

Kommunikation hos it-virksomheden KMD, har jeg erfaret, at det interne og det eksterne i en virksomhed netop ikke kan skilles nøgternt ad; måske fordi det netop er så vigtigt, at der er sammenhæng mellem det ydre og det indre, for at virksomheden fremstår troværdig og stærk – både udadtil hos interessenter, investorer og kunder, men også indadtil hos de ansatte og virksomhedens ledelse.¹¹ Ifølge organisations- og brandingteoretikerne Mary Jo Hatch og Majken Schultz, skabes virksomhedens identitet i et dynamisk samspil mellem kultur og image. Med den viden med i bagagen, er jeg blevet meget bevidst om, at i mine øjne er en god kommunikationsmedarbejder en fagperson, der kan kombinere teori og praksis, og har forståelse og indsigt i, at virksomhedens mening og betydning bliver skabt i alle de forskellige stakeholderes interesse i virksomheden. I omverdenen såvel som organisationen selv – blandt medarbejdere og ledelse. Og ikke mindst i samspillet mellem virksomheden selv og omverdenen.

Det er blandt andet i dette samspil, at autokommunikationen opstår. Det bemærkelsesværdige ved autokommunikationen er især, at virksomhedens *eksterne* kommunikation, som egentlig først og fremmest er tiltænkt omverdenen udenfor virksomhedens mure, eksempelvis reklamer og pressemeddelelser, faktisk har en stor – også måske den allerstørste – betydning *indadtil*. For det forpligter, når en virksomhed brander sig på sine medarbejdere, og udadtil præsenterer sig selv som en serviceminded og kompetent virksomhed. Ligesom når man som privatperson siger et nytårsforsæt højt, virker det mere forpligtende, end hvis man havde holdt sin målsætning og de gode intentioner for sig selv. Udover budskabet og det indirekte løfte, har selve mediet, som virksomheden italesætter sig selv igennem, eksempelvis en reklame eller annonce, en stor betydning for autokommunikationens effekt. Mediet og formen er i sig selv et udtryk for, at virksomheden formår at gøre opmærksom på sig selv i et anerkendt og respekteret, offentligt medie (Christensen & Morsing 2008: 22).

Det er kommet på dagsordenen, at kommunikation ikke ”kun” berører den lille kommunikationsafdeling, men derimod er blevet hele virksomhedens ansvar. Alle medarbejdere er så at sige *ambassadører* for virksomheden, dens værdier og kompetencer, forstået på den måde, at det helt basalt er gennem medarbejderne, at kunden møder virksomheden – et ”sandhedens øjeblik” (Christensen 2004: 18). Og i

¹¹ For yderligere uddybning har eksempelvis også Telenor, PFA Pension og Danske Bank en fælles HR- og Kommunikationsafdeling – et udtryk for at det interne og eksterne også på det organisatoriske plan gør sig gældende.

henhold til corporate branding, spiller selve kulturen og selvforståelsen internt i virksomheden en stor rolle for hvordan virksomheden ikke kun opfatter sig selv og sine kvaliteter og kompetencer, men også for imaget hos kunder, leverandører og eventuelle investorer.

Grunden til, at jeg har valgt IKEA som case i dette speciale, er dels som jeg tidligere var inde på, at jeg fascineres af succesen og brandets enorme udbredelse. Dertil vil jeg gerne prøve kræfter med en så stor og kompleks virksomhed, som IKEA er, for at dygtiggøre mig inden for min forståelse og viden omkring organisationsidentitet- og kommunikation. Mit mål er at opnå en faglig viden om hvordan kommunikationen og dens rolle har en betydning for organisationens målsætning, værdier og kultur. En viden jeg kan tage med mig og bruge i praksis i mit fremtidige arbejdsliv i kommunikationsbranchen.

Ikke alene er IKEAs brand og produkter populære – noget tyder på, at det også er efterspurgt at være ansat i organisationen. Da IKEA efter 18 års fravær i Aalborg, åbnede et varehus i marts 2010, var der ikke mindre end 15.000 ansøgere til de næsten 300 jobs.¹² Dette meget store tal er selvfølgelig på den ene side et udtryk for, at arbejdsløsheden i Nordjylland er stor, men omvendt siger det også noget om, at IKEA har et ry som en god arbejdsplads, hvor mange gerne vil arbejde.

Jeg finder derfor valget af IKEA som empirisk grundlag for min opgave for både aktuelt og relevant. Med et forholdsvist nyåbnet varehus i Aalborg, og en stor offentlig interesse i den forbindelse, finder jeg det spændende at undersøge, hvordan det nye varehus læner sig op ad historien og IKEAs i forvejen velkendte brand.

Men hvordan udgør IKEAs baggrund i sig selv en værdi for virksomheden? Og hvad kan det skyldes, at IKEAs omsætning rent faktisk er steget under finanskrisen, mens andre virksomheder har lidt store økonomiske tab og blødende tal på bundlinjen?¹³ Måske findes svaret i en udtalelse fra IKEA Danmarks koncernchef, Mikael Ohlsson:

*"[...] vi ved, at mange af vores kunder har færre penge til forbrug, og vores lavpriskoncept er derfor mere relevant end nogensinde."*¹⁴

¹² Kilde: http://avisen.dk/15000-nordjyder-soeger-job-i-IKEA_114071.aspx

¹³ Det skal dog siges, at IKEAs omsætning under finanskrisen ikke var så høj, som forventningerne indikerede. Væksten for 2008 var på 1,4%, hvor de foregående års tal var en fremgang på 7%.

Kilde: artikel fra epn.dk, *IKEA ramt af finanskrisen*, som kan ses på:
<http://epn.dk/brancher/mode/mobler/article1821883.ece>

¹⁴ Ibid.

Jeg har tidligere i mit studie arbejdet med Claus Buhls brandingtilgang, og hans bog 'Det lærende brand'. En af Buhls centrale pointer er, at for at en virksomhed skal have succes, bliver den nødt til at tage udgangspunkt i sine forbrugere og interessere sig for dem. Han påpeger, at gennem læring er det virksomhedens vigtigste opgave at inspirere forbrugeren til at leve livet med produktet – men det skal være forbrugeren selv, der skaber produktets, og derigennem brandets betydning, og at denne betydning ikke skal pådømmes fra virksomhedens side. Han skriver, at det kun lykkes for brands at blive populære, *"hvis de rækker ud over sig selv og udtrykker idéer, som forbrugerne kan se en mening i at tage til sig."*(Buhl 2005: 24)

Jeg vil gerne undersøge, hvordan det lærende brand kommer til udtryk i IKEA – og med hvilken effekt.

Corporate branding er som sagt en anden tilgang til brandingområdet, som nærmere handler om, at virksomheden altid skal sikre sig et ensartet og kontinuerligt image, og at det derfor først og fremmest er virksomhedens opgave at skabe brandet og fortælle om dets fortræffeligheder.

Et af hovedbudskaberne inden for corporate branding er, at virksomheden skal tale og agere ud fra én samlet krop¹⁵, og at værdierne og målsætningen skal præge hele organisationen – fra topledelsen og ned. Jeg vil gerne dykke ned i, hvordan IKEA tilsyneladende befinder sig i dette krydsfelt mellem to teoretiske måder at anskue virksomhedens position og branding på. Det lader til, at IKEA balancerer mellem at være et corporate brand og et lærende brand. Det ses umiddelbart ved at IKEA har en stærk kultur og selvforståelse og agerer inden for en corporate-strategi ved at bruge virksomhedens historie og kendetegn som en del af branding. Men omvendt bygger forretningen og konceptet i høj grad på de lærende elementer, hvor IKEA søger at inspirere forbrugeren til det gode liv, og at det er forbrugers ansvar at skabe brandets betydning og mening. Helt konkret ses det for eksempel ved at forbrugeren spiller en væsentlig rolle i selve funktionen ved at hente varerne på lageret, og selv samle dem i hjemmet. Men også på det overførte plan, hvor IKEAs mening og betydning, jævnfør *det lærende brand*, skal skabes hos forbrugeren, og ikke hos virksomheden selv.

¹⁵ Corporate-begrebet stammer oprindeligt fra det latinske ord corpus, som betyder krop eller legeme – se Christensen 2008 side 7 for yderligere forklaring af begrebets sproglige ophav.

Problemformulering

Ud fra hypotesen om, at IKEA har et stærkt brand, jævnfør argumentationen i indledningen, vil jeg undersøge, hvordan IKEA brander sig selv og italesætter, formidler og fortæller om sig selv og virksomhedens baggrund, værdier og produkter, samt forbrugerens rolle i brandet, for på den måde at få en viden om hvordan et stærkt brands kommunikationsmateriale præsenterer sig. Hvordan formår IKEA – set med kommunikationsfaglige øjne – at være et stærkt brand?

Disse anskuelser leder mig ind på min problemformulering:

Med udgangspunkt i hypotesen om at IKEA har et stærkt brand, undersøges det igennem en analyse af en række udvalgte kommunikationsparametre, hvad der karakteriserer IKEAs kommunikative stil og henvendelsesform –med henblik på en vurdering af, hvorvidt og hvordan kommunikationen spiller en rolle for det stærke brand .

I det følgende metodeafsnit vil der blive sat fokus på specialets metode- og teorivalg, der er udvalgt med henblik på at belyse og besvare ovenstående problemformulering.

Metodisk fremgangsmåde og videnskabsteoretiske tilgange

Formålet med dette afsnit er en præsentation af mine overvejelser vedrørende specialets fremgangsmåde og struktur. Mit videnskabsteoretiske udgangspunkt er hermeneutikken – hvordan vi fortolker verden, og hvilken betydning forviden og erfaring har for feltet. Socialkonstruktivismen kan desuden bidrage med hvordan man via sociale processer kan konstruere kultur, identitet og image.¹⁶

Som en væsentlig del af den metodiske fremgangsmåde, vil en række af forskellige teoretiske tilgange danne grundlaget for specialet, og hvad de hver især kan bidrage med i henhold til opgavens formål, jævnfør problemformuleringen. Og endvidere hvordan de supplerer hinanden og belyser forskellige aspekter omkring emnefeltet og er grundlag for en vurdering af IKEAs brand i kommunikationsøjemed. Dernæst vil jeg give læseren et indblik i det empiriske grundlag, og ud fra hvilke betragtninger de forskellige dele er udvalgt som de praktiske eksempler på virksomhedskommunikation – i dette tilfælde IKEAs henvendelsesformer, diskurser og italesættelse.

Metodeafsnittet er dels en metakommunikerende læsevejledning, og dels et hjælperekskurs, der gør sig gældende for mit emnevalg og problemfelt.¹⁷

En afgrænsning i forhold til specialets formål er, at ikke *alt* inddrages om IKEA, såsom salgs- og forretningsstrategier, ejerforhold, IKEAs datterselskaber, organisationens struktur, og så videre, selvom alle disse elementer har indflydelse på IKEA som organisation. Fokus vil derimod blive rettet på kommunikationens, markedsføringens og henvendelsesformens betydning for brandets karakteristika. Derfor vil faktuelle ting omkring IKEA blive fremhævet, når de understøtter mine pointer og konklusioner.

Eftersom at IKEA bruger mange forskellige kommunikative redskaber i deres materialer, finder jeg det relevant at undersøge flere retninger inden for branding og dens værktøjer.¹⁸

¹⁶ Jeg gør opmærksom på, at jeg har hentet de tre betegnelser og teorien bag hos Hatch & Schultz' *The Dynamics of Organizational Identity* fra 2002 – samt deres seneste bog *Brug dit brand* (se litteraturliste for præcise anvisninger).

¹⁷ Jeg vil ikke i dette metodeafsnit foretage en egentlig vurdering af de fejkilder og resultater, som min fremgangsmåde afføder, men i afsnittet efter konklusionen vil jeg foretage en vurdering af de fordele og ulemper emneområdet og den metodiske fremgangsmåde har medført.

Teoretisk grundlag

Da jeg anskuer mit emneområde som komplekst og dynamisk, i og med at virksomhedens mening og brand bliver skabt i nogle dynamiske processer mellem virksomheden selv og dens omverden, har jeg prioriteret at udvælge teorier, der beskriver og nuancerer de processer og fænomener, der skaber brandets betydning. Ligeledes afdækker de kompleksiteten, der opstår mellem virksomhedens indre og ydre verden. Teorierne er udvalgt ud fra en begrundelse om, at de hver især og i samspil med hinanden kan belyse og anskueliggøre problemfeltet omkring de udfordringer, som virksomheder har i forbindelse med markedsføring og branding.

Specialets teoretiske fundament kredser således om en række teorier, som jeg finder relevante i henhold til opgavens emneområde med problemformuleringen in mente.

I et holistisk perspektiv har virksomhedskommunikation flere facetter; dels hvordan *forbrugerne* oplever virksomheden, dens produkter og dens image, og dels *medarbejdernes* rolle. Dernæst vil det være nærliggende at diskutere, hvordan og hvorvidt virksomhedens kommunikation og markedsføring er et *ledelsesansvar*, som corporate branding beror på.

De udvalgte teorier ser i hovedtræk således ud:

Det lærende brand af ph.d. Claus Buhl. Bogen og den teoretiske tilgang bag bygger i høj grad på, at det først og fremmest er forbrugernes opgave at tillægge et brand dets mening og betydning. Centrale dele af *det lærende brand* er derfor en bestræbelse efter en høj brugerinvolvering, og at virksomhedens rolle er at inspirere forbrugeren til at tage virksomhedens produkter til sig – og at hele processen skal tage udgangspunkt i forbrugers liv og tænkemåde, og ikke virksomheden selv.

Det lærende brand bidrager i henhold til dette speciale med en forståelse om hvordan forbrugeren har en stor betydning for brandet. I IKEA fylder forbrugers funktion meget – dels på det praktiske plan, men også i og med at IKEA italesætter og tager udgangspunkt i forbrugeren. Desuden kritiserer Buhl de traditionelle marketingstrategier, som for eksempel AIDA.

¹⁸ Det skal her nævnes, at jeg i et særskilt afsnit til sidst i specialet vil reflektere over mine metodiske fremgangsmåder, og hvilke konsekvenser mit brede emnefelt har haft for opgavens validitet og resultater.

Corporate branding og organisationsforståelse – hovedsageligt med udgangspunkt i forfatterne Mary Jo Hatch og Majken Schultz. Denne teoretiske retning anfægter hovedsageligt de interne og eksterne processer, der skaber et brand, ud fra de tre begreber *identitet*, *kultur* og *image*. Corporate branding tager afsæt i, hvem virksomheden er, og hvordan den opfattes af alle sine interessenter. En af de vigtigste pointer er, at der skal være sammenhæng mellem *gør*, *syner* og *siger*, for at virksomheden kan opnå et troværdigt og succesfuldt brand (Højbjerg in: Helder 2003: 116).

Da et af perspektiverne i dette speciale er at undersøge, hvordan IKEAs brand og identitet bliver skabt i synergier og kompleksiteter mellem organisationen selv og dens omverden, er Hatch & Schultz' model over organisationens dynamiske identitet relevant.

Storytelling – med udgangspunkt i værker af forfatterne Gitte Rosholm, Jesper Højbjerg og Klaus Fog. Storytelling er begreb, hvorigennem historierne i og fra virksomheden kan bruges som et strategisk værktøj til imagepleje i omverdenen, men også som middel til at skabe en kultur og en mening indadtil i organisationen.

Da IKEA tilsyneladende benytter sig af storytelling som kommunikationsredskab- og strategi, bidrager teorierne inden for storytelling i henhold til dette speciale til en bedre forståelse for IKEAs henvendelsesform og formålet med at virksomheden kommunikerer historier som en del af dens branding.

Autokommunikation – med afsæt hos forfatterne Lars Thøger Christensen og Hanne Niss. Autokommunikation beskriver den betydning og effekt, som det eksternt rettede kommunikations- og marketingmateriale har indadtil hos medarbejderne og deres selvforståelse heraf.

Autokommunikation samler trådene mellem omverdenen og virksomheden selv, og da et af undersøgelsesområderne i dette speciale er at diskutere hvordan IKEAs identitet bliver skabt i spændet mellem det interne og det eksterne, er autokommunikationsbegrebet et relevant og væsentligt aspekt.

Autokommunikationen har særlig relevans for dette speciale, da jeg ikke direkte undersøger den udelukkende interne kommunikation såsom personaleblade, intranet og lignende, men derimod en række eksempler på den eksternt rettede kommunikation. Ved hjælp af autokommunikationen, kan jeg derfor nærme mig en forståelse for, hvordan medarbejdernes identitet og selvforståelse henter en del af sin

betydning fra det ellers eksternt rettede kommunikationsmateriale – eksempelvis IKEA-kataloget, som vil være genstand for senere analyse.

Corporate identity structure (Per Møllerup)

Ud fra Per Møllerups teorier om de forskellige brand-arkitekturer *det monolitiske brand*, *dual name brand*, *endorsed brand* og *pluralistisk brand* vil jeg diskutere, hvordan IKEAs brandstruktur har styrker og svagheder, og hvordan det spiller ind på virksomhedens identitet og kendetegn.

Disse nævnte teorier finder jeg relevante, da de anser virksomhedskommunikation og branding som en kompleks og dynamisk størrelse og omfavner de mangesidede aspekter. Som beskrevet i indledningen, er jeg af den overbevisning, at man ikke nøgternt kan skille det eksterne og det interne i en virksomhed ad – pointen er netop, at de fungerer i kraft af hinanden og at der opstår et dynamisk samspil, som skaber brandets værdi, virksomhedens kultur og forbrugernes image. Og netop at kulturen og imaget gensidigt påvirker hinanden.

Metodiske analyseredskaber

Som analysemetodiske begreber, vil jeg fremhæve *modellæserbegrebet* og *diskursanalysen*:

Modellæserbegrebet (Umberto Eco)

Modellæserbegrebet er i dette speciales kontekst et metodisk begreb, hvorigennem jeg kan opnå en nærmere forståelse for IKEAs intenderede og ideelle modtager. I dette speciale vil der ikke blive foretaget fokusgruppeinterviews blandt IKEAs kunder, og derfor kan modellæserbegrebet komme til gavn som et supplement til modtagerforståelsen og dennes reception af det analyserede materiale.

Modellæserbegrebet vil blive benyttet i analyserne til at sætte ord på hvilken type modtager IKEAs kommunikationsmateriale henvender sig til – og derved ud fra teksten selv danne et billede af hvilke værdier og holdninger tekstens ideelle modtager tilslutter sig (Eco 1981: 181).

Diskursanalyse (Foucault)

Diskursanalysens formål er i dette speciale endnu en metodisk fremgangsmåde, der kan demonstrere hvordan IKEA italesætter sine grundholdninger og mål. Jeg vælger at arbejde ud fra et særligt element om italesættelsen af selvfølgeligheder inden for Michel Foucaults forståelse for diskurserne, da denne retning leder efter mønstre i

udsagnene, og de betingelser, der er for at udsige dem. (Foucault 2005: 167). Diskursanalysen kan derved bidrage til en helhedsforståelse omkring IKEAs kommunikative stil og kode, da diskurserne kan vise sammenhænge på tværs af medier og platforme. Ved hjælp af diskurser kan man opnå en viden om, hvordan forskellige emner italesættes, og hvordan det netop legalt inden for de usagte rammer kan gøres. Eksempelvis italesætter IKEA diskurser såsom æstetik og funktionalitet i mange forskellige sammenhænge, og diskursanalysen er derfor relevant og nyttig i henhold til at få overblik over IKEAs samlede henvendelsesform og værdier.

Videnskabsteoretiske betragtninger

I forbindelse med min videnskabelige tilgang og tænkemåde, er der særligt to retninger inden for videnskabsteorien, som jeg vil fremhæve; hermeneutikken og socialkonstruktivismen. I det følgende vil jeg forklare og uddybe hvorfor.

Forviden og erfaring – en hermeneutisk tankegang

Specialets hermeneutiske fundament forstås og defineres på den måde, at hermeneutikken giver en bevidsthed om hvordan mennesket tilegner sig ny viden inden for et område, som det allerede har en forforståelse af. I hermeneutikkens optik er viden noget, man opnår i en videnskabelig proces, hvor man undersøger en problemstilling eller et emneområde, og herigennem reflekterer og sammenholder med de nye oplysninger og påstande, man når frem til. Derfor sker tilegnelsen af viden, ifølge hermeneutikken, at man fortolker den nye erkendelse på baggrund af det allerede eksisterende kendskab til området, en proces som kaldes den hermeneutiske spiral eller cirkel.

”Hermeneutik er studiet af hvad forståelse er, og hvordan vi metodisk bør gå frem for at opnå forståelse.” (Føllesdal m.fl. 2002: 88)

Inden for hermeneutikken definerer man tolkningens princip ud fra en betragtning om *at delen må forstås ud fra helheden, og helheden ud fra delene*. (Kolstrup 2009: 197)

I og med at jeg igennem min uddannelse har arbejdet med relaterede emner og har skrevet en række forskellige projekter om virksomhedskommunikation- og branding, har jeg nogle forventninger til måden, hvorpå genstandsfeltet for min undersøgelse ser ud. Hermeneutikken understreger, at disse forventninger ikke er en fejlkilde for

den nye forståelse, *men som en nødvendig forudsætning for forståelse overhovedet. Tekstens betydning opstår i mødet mellem teksten selv og dens læser* (Ibid).

Forforståelsen er defineret og nuanceret ud fra de forskellige emner og cases, som har været omdrejningspunkt for de tidligere projekter og semestre. Eksempelvis skrev jeg på niende semester opgave om en relativt lille virksomhed, nemlig Thise Mejeri, hvorfor jeg har en forståelse for den lille virksomheds udfordringer og styrker. Og på syvende semester handlede projektet om Royal Copenhagen og balancen mellem fornyelse og tradition inden for det gamle hæderskronede luksusbrand, der søgte at *re-brande* sig i takt med de nye forbrugergenerationer. Så i og med at jeg i dette speciale undersøger et emnefelt inden for IKEA, som er en stor virksomhed, og ikke en mindre virksomhed som Thise Mejeri, med et fornuftsbetonet og prisvenligt brand frem for et dyrt luksusbrand, som det var tilfældet med Royal Copenhagen, kan jeg opnå en nuanceret helhedsforståelse for branding og kommunikation.

Betydningsdannelse i et socialkonstruktivistisk perspektiv

Eftersom at man som kommunikationsmedarbejder søger at indfange den kultur og de gode historier, der findes internt i virksomheden, og formidle dem eksternt, har man mulighed for at præge både omverdenens, men også medarbejdernes indtryk af virksomheden. Indadtil kan man præge kulturen og selvforståelsen hos de ansatte, og udadtil kan man arbejde med det image, som udefrakommende har af virksomheden. Ifølge socialkonstruktivismen bliver mening og betydning netop skabt i sociale processer, ud fra en præmis om at viden aldrig er objektiv – den er tvært i mod skabt af mennesker og vores måde at interagere med hinanden på. Socialkonstruktivismen hævder, at det er i relationen til vores omverden, at vi skaber vores livsbillede og forståelse af, hvordan vi kan handle, så det virker meningsfuldt:

”Et socialkonstruktivistisk standpunkt mht. et givet fænomen hævder, minimalt, at det pågældende fænomen, som normalt betragtes som ”naturligt” og uafhængigt eksisterende, i virkeligheden er menneskeskabt og bærer aftryk af sin menneskelige oprindelse: Det er formet og præget af menneskelige interesser.” (Collin & Køppe 2003: 248)

Jeg vælger dog at bibeholde en kritisk tilgangsvinkel til socialkonstruktivismen, idet jeg personligt har et mere nuanceret syn på meningsdannelse og viden: jeg tilskriver mig, at socialkonstruktivismen er udtryk for de præg, man som menneske har mulighed for at sætte på sin omverden, men at mening udelukkende er et socialt skabt produkt, mener jeg kan diskuteres.

Da jeg på 8. semester var i praktik ved Aalborg Sygehus, nærmere betegnet under afdelingen for forskning, kaldet *Forskningens Hus*, oplevede jeg i praksis, hvordan tankegangen omkring socialkonstruktivismen kom til udtryk i organisationen. I de måneder jeg fungerede som kommunikationspraktikant, var det således både internt blandt de ansatte på sygehuset og omverdenen udenfor, som jeg formidlede forskningshistorier til. Indadtil havde man på sygehuset et ønske om at skabe en stærkere kultur for det at forske, og udadtil ønskede man at gøre opmærksom på al den spændende forskning, der foregår på Aalborg Sygehus. For som tilfældet er med Aalborg Sygehus, og virksomheder helt generelt, så kan man være sikker på, at de negative historier *er* sikret spaltepads og omtale – de gode historier og nyheder må man derimod arbejde på at få formidlet og præsenteret, så medierne bringer dem. På den måde fik jeg blod på tanden, da jeg på egen krop erfarede, at man i rollen som formidler har potentiale til at styrke og udvikle kulturen internt og imaget eksternt.

Derfor betragter jeg socialkonstruktivismen som en relevant videnskabelig tilgang, som ikke kun gør sig gældende, når man skal formidle forskningshistorier, men for virksomhedskommunikation generelt og den måde man herigennem kan præge sine modtagere.

Fremgangsmåde og specialets struktur

Som beskrevet i indledningen, ønsker jeg at undersøge hvilken rolle IKEAs markedsføring og selviscenesættelse spiller for brandets værdi og det image det afføder i omverdenen og den kultur og identitetsforståelse, der præges indadtil i organisationen. Jeg nævnte i den forbindelse *autokommunikation* som et begreb for det fænomen der opstår, når det eksternt rettede kommunikationsmateriale får betydning for afsenderen selv (Christensen & Morsing 2008: 22 samt Kolstrup 2009: 551).

Det videnskabelige belæg for specialet og dets validitet skal ses i lyset af, at IKEA er et stærkt brand. Dette er en påstand, som bygger på en række fakta og undersøgelser, som jeg i indledningen argumenterer for skaber belæg for påstanden – blandt andet IKEAs omsætning, antallet af medarbejdere, forretningens antal af varehuse og så videre. Ud fra argumenterne, vælger jeg som videnskabelig undersøger af et genstandsområde at tro på, at påstanden om, at *IKEA er et stærkt brand* er sandfærdig – og lader således hypotesen være udgangspunkt for mit speciales undersøgelsesområde.

Den metodiske fremgangsmåde ser derfor således ud, at jeg først i teoriafsnittet vil gennemgå de teorier, som vil afgive et begrebsapparat og en forståelsesramme for specialet og dets undersøgelsesområde. Dernæst vil der i et nyt afsnit blive sat fokus på hvilken type virksomhed IKEA er, hvordan den har udviklet sig siden etableringen i 1943, og hvad der umiddelbart kan betragtes som værende kendetegnende for IKEA og virksomhedens forretningskoncept og vision.

Herefter vil der, med udgangspunkt i den teoretiske viden, blive foretaget en analyse af en række udvalgte dele af IKEAs kommunikationsmateriale. Det vil sige tekster fra IKEA-kataloget for 2010, tekster fra IKEAs hjemmeside, en aktuell tv-kampagne under titlen *Testet af hverdagen*, samt et udvalg af den italesættelse og kommunikation, som forbrugerne møder i selve varehuset: eksempelvis et ”billboard” om IKEAs historie og svenske baggrund, samt plakater om IKEAs ansvar, som de kalder for *den uendelige liste*.

Når empirien er blevet analyseret, vil jeg reflektere mine konklusioner i et afsnit bygget på interviews med henholdsvis IKEA Danmarks PR & Kommunikationschef, Lena Gaarde brandingteoretikeren Claus Buhl, samt IKEA Aalborgs vicevarehuschef Anders Iversen – ud fra en betragtning om, at disse tre forskellige mennesker kan belyse flere aspekter, og at der derigennem kan opnås kvalitativ validering af mit speciales konklusion.

Præsentation af specialets empiri

Jeg vil nu præcisere hvilke udvalgte dele af IKEAs kommunikationsmateriale, som analyseafsnittet vil dreje sig om. Materialet er begrundet ud fra en betragtning om, at udvalget af kommunikationsparametre er dækkende og aktuelle for IKEAs henvendelsesform og branding.

Empirien vil bestå af eksempler fra fire platforme:

- **IKEA-kataloget for 2010:**¹⁹

Side 5: *Hvad gør dig glad*, velkomsttekst i kataloget

Side 14-15: *Vi er allesammen fra Småland*, en præsentation af IKEAs baggrund og grundværdier

Side 34-35: *Har du et stillerum?*, et eksempel på italesættelsen af IKEAs fokus

¹⁹ Kataloget er vedlagt dette speciale som bilag.

på kvalitet og prisvenlighed

Side 42-43: *Stærkt design skabes med store tanker og små omkostninger*, en historiefortælling af en række af IKEAs produkter

Side 42-43: *PS. Grib den nye generation*, en overordnet historiefortælling af IKEAs designhistorier og drømmene bag

Side 342-343: *Arbejdet, der ALDRIG slutter*, en præsentation af nogle af IKEAs tiltag inden for corporate social responsibility, overordnet kaldet *Den uendelige liste*.

- **IKEAs hjemmeside:**

Undersiden om *Den uendelige liste*, IKEAs arbejde med ansvarlighed

Undersiden om persontesten: *Passer du ind i IKEA?*, et eksempel på italesættelsen af værdierne i virksomheden.

- **Kommunikationen i varehuset:**

Billboard om forretningskonceptet

Billboard om den svenske baggrund

Billboard om *Den uendelige liste*

- **Tv-kampagne 'Kvalitetstestet af hverdagen'**

Fire tv-spots, hvoraf det ene vil blive næranalyseret.

Med udgangspunkt dette materiale fra disse fire forskellige medier, vil jeg undersøge diskurser og hvilken henvendelsesform, der gør sig gældende i IKEAs måde at profilere og italesætte sig selv på.



Anne Louise Berg Thomsen Hjælp en håbeful
kommunikationsstuderende med input til specialet: Hvad tænker du, når jeg
siger Ikea ?

29. april kl. 10:30 · Tilføj kommentar · Synes godt om



Tina Kristensen Billige møbler/parforholds-prøve.. ;)

29. april kl. 10:43 · Slet



Kristine Harbo Eriksen Hygge og studentervenlige priser :)

29. april kl. 10:58 · Slet



Nikolaj Yde Frederiksen Moderne skandinavisk design til
lave priser... og endeløs saml-selv-morskab ;)

29. april kl. 11:56 · Slet



Stephanie Hvid Super dårlig kundeservice

29. april kl. 11:59 · Slet



Sophie Lanng Gulstad Man går aldrig tomhændet derfra.

29. april kl. 17:28 · Slet



Sophie Lanng Gulstad Og: Uhm billige hotdogs - hvem kan
sige nej til det? ;)

29. april kl. 17:29 · Slet



Jens Berg Thomsen Frikadeller.
Og sovs.

29. april kl. 23:05 · Slet



Jonas Pedersen ok møbler til billige penge. Og altid ALT for
mange mennesker!

30. april kl. 07:42 · Slet



Anne Louise Berg Thomsen Mange tak for jeres svar :-)
Interessant at høre...

30. april kl. 10:44 · Slet

Ja, en ganske hurtig og uvidenskabelig efterlysning på facebook udtrykker forskellige bud på de mange konnotationer omkring IKEA... Én ting har de til fælles – de har alle en mening om sagen!

Teoriafsnittet

Dette afsnits formål er at udforme et begrebsapparat og teoretisk fundament for specialet, som grundlag for analyseafsnittet, for herigennem at påvise og diskutere sammenhænge og fænomener i min udvalgte empiri. Jeg vil ligeledes i dette afsnit præsentere og definere de teoretiske nøglebegreber, som jeg anser for værende centrale for mit problemfelt.

Som beskrevet i metodeafsnittet, har mit emnevalg og fagområde selvsagt betydning for hvilke teorier, jeg finder relevante at inddrage i min undersøgelse. Eftersom jeg, jævnfør specialets problemformulering, vil undersøge, hvad der karakteriserer IKEAs kommunikative stil og henvendelsesform, har jeg udvalgt en række teorier, der anskueliggør det komplekse område.

De to dominerende teorier i dette afsnit vil være *Det lærende brand* og *corporate branding*, hvorefter jeg kort vil skitsere henholdsvis storytelling og autokommunikationens vigtigste pointer.

Det lærende brand

Jeg vil i det følgende fremhæve de for specialet relevante aspekter fra bogen *Det lærende brand* af ph.d. Claus Buhl. Bogens teoretiske tilgang bag bygger i høj grad på, at det først og fremmest er forbrugernes opgave at tillægge et brand dets mening og betydning. Centrale dele af *det lærende brand* er derfor en bestræbelse efter en høj brugerinvolvering, og at virksomhedens rolle er at inspirere forbrugeren til at tage virksomhedens produkter til sig – og at hele processen skal tage udgangspunkt i forbrugers liv og tænkemåde, og ikke virksomheden selv.

Desuden hævder Buhl, at forbrugere ikke bare er *consumers* i ordets oprindelige forstand, men derimod *prosumers*, fordi de er med til at skabe brandets betydning. (Buhl 2005: 20) I 'det lærende brand' forklarer Buhl, at et moderne brand bliver nødt til at udvikle sig og forandre sig, i takt med at forbrugeren gør det – og dette fænomen kalder Buhl for det diskontinuerlige aspekt.

"Et moderne brand skal kunne være en del af deres [forbrugernes] liv – snarere end at få forbrugerne til at knytte en eller anden forudbestemt brandværdi til sig." (Ibid. p. 20)

Et eksempel, hvormed Buhl forklarer essensen i det lærende brand, er hans fortælling om den japanske morgenmad: hvor morgenmad er noget, man forbinder med et særligt *script* – at der for eksempel skal være kaffe, æg, juice, brød og så videre, så fortæller Buhl historien om fyren, der lige har fået sin kæreste hjem fra en rejse til Japan, og serverer morgenmad for ham. Men i stedet for det sædvanlige morgenmads-script, bliver han mødt af en servering bestående af rå fisk og sur, syltet salat! Forklaringen skyldes naturligvis, at kæresten har oplevet dette på sin rejse, og fortæller om hvordan, der er tradition for en sådan morgenmad i Japan. Hans script bliver *udsat for et erkendelsesangreb fra en metonymi*, en del af en større helhed (Ibid. p. 57).

Relateres dette til en brandingmæssig sammenhæng, kan man sige, at i og med at forandringen, det diskontinuerlige, bliver indhyllet i en historie og meningsfuld kontekst, kan det fremstå meningsfuldt og vedkommende for forbrugeren. Eller for at vende tilbage til morgenmadshistorien – fyren havde fået en anden oplevelse, hvis kæresten allerede var taget hjemmefra, da han møder morgenmadsbordet, og hun blot har sat et skilt: 'Fisk giver energi til hjernen' (Ibid. p. 60).

Pointen i det lærende brand er derfor, at der skal være et sprog og en meningsfuld kontekst. Brandet skal tage udgangspunkt i forbrugerne, og ikke virksomheden selv. Uden et sprog kan man ikke handle, og derigennem ej heller inspirere sine forbrugere til at tage brandet til sig, som en vedkommende del af deres liv og måde at leve på.

I det lærende brand argumenterer Buhl blandt andet ud fra den nyere hjerneforskning, der har givet et indblik i, at vores beslutninger ikke er lineære og rationelle, som før antaget i traditionel markedsføring, såsom eksempelvis AIDA. Med udgangspunkt i Morten Kringelbachs hjerneforskning²⁰, der påviser, at beslutninger træffes i hjernens center for emotioner og hukommelse, det limbiske system, plæderer Buhl for at branding- og marketingbranchen må forandre sig. (Buhl 2005: 38).

Buhl beskriver i sin bog, hvordan det kommer til udtryk, at IKEA er et lærende brand. Han forklarer, hvordan IKEA formår at optræde i flere forskellige sammenhænge, og

²⁰ Morten Kringelbach skriver i sin artikel *Din hjerne er en nydelsessyg beslutningstager*, at man ved hjælp af avancerede hjernescannere har fået mulighed for at måle hjernens aktiviteter. Han skriver: "Som vi bevæger os længere ind i menneskehjernens overvældende kompleksitet bliver det stadig klarere, at følelser og i særdeleshed nydelse er helt centrale for vores beslutningstagen og handlinger. Nydelse – og dermed forventning om nydelse – er den måske vigtigste parameter til at foretage den helt afgørende afvejning af de forskellige valgmuligheder." Kilde: <http://ing.dk/artikel/91898-din-hjerne-er-en-nydelsessyg-beslutningstager>

hvordan de ud fra grundidéen udvikler sig og udviser mangfoldighed. For eksempel ses det ved at der er variation i, hvad der fremhæves fra IKEAs side: produktdimensionen, adfærdsdimensionen og kommunikationsdimensionen (Ibid. p. 101).

Sammenfattende om IKEA skriver Claus Buhl:

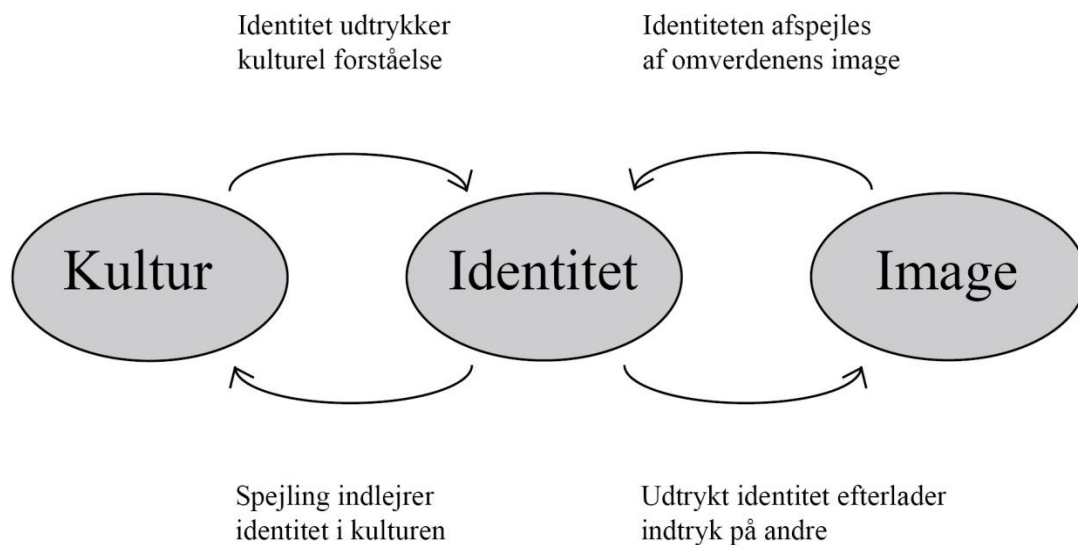
”Det fælles for disse mangfoldige handlinger fra IKEA’s side er ikke en uforanderlig brand-essens, men en diskontinuert udvikling af IKEA’s grundidé om at være med til at give folk et bedre hverdagsliv. Og ved at være tydelig omkring det på alle niveauerne opfører IKEA sig om et lærende brand” (Ibid. p. 101).

Corporate branding og disciplinens organisationsforståelse

Inden for corporate branding og dens organisationsforståelse, hovedsageligt med udgangspunkt i forfatterne Mary Jo Hatch og Majken Schultz, vil jeg særligt fremhæve følgende: Corporate branding anfægter hovedsageligt de interne og eksterne processer, der skaber et brand, ud fra de tre begreber *identitet*, *kultur* og *image*. Den teoretiske retning tager afsæt i, hvem virksomheden er, og hvordan den opfattes af alle sine interessenter, og en af de vigtigste pointer er, at der skal være sammenhæng mellem *gør*, *syner* og *siger*, for at virksomheden kan opnå et troværdigt og succesfuldt brand (Højbjerg in: Helder 2003: 116).

Hatch & Schultz arbejder med de tre begreber i en model²¹, som viser de dynamiske processer, der skaber virksomhedens identitet, og hvordan dynamikken mellem det interne og eksterne gensidigt påvirker processerne i organisationen. Modellen anskueliggør med andre ord samspillet mellem det interne og det eksterne, og hvordan organisationens identitet findes i krydsfeltet mellem virksomheden selv og omverdenen, og hvordan begge dele gensidigt influerer og former hinanden.

²¹ Modellen er hentet fra Hatch & Schultz’ *The Dynamics of Organizational Identity* fra 2004, side 991.



Kulturen kan defineres ved at den er alt det, der kendetegner organisationen indadtil: dresscoden, omgangstone, mødeformen osv. Imaget er derimod resultatet af hvordan den ydre verden opfatter organisationen. Som Hatch & Schultz forklarer: *"increased exposure means that organizational employees hear more opinions and judgements about their organization from stakeholders."* (Hatch & Schultz 2004: 990).

Derfor ses identiteten altid som i samspillet og den dialog mellem din egen selvforståelse og andres billeder. Den dynamiske identitetsmodel er blandt andet inspireret ud fra filosofen og socialpsykologen George Herbert Mead, som arbejder med identiteten ud fra de to begreber – Me & I. Begreberne defineres således:

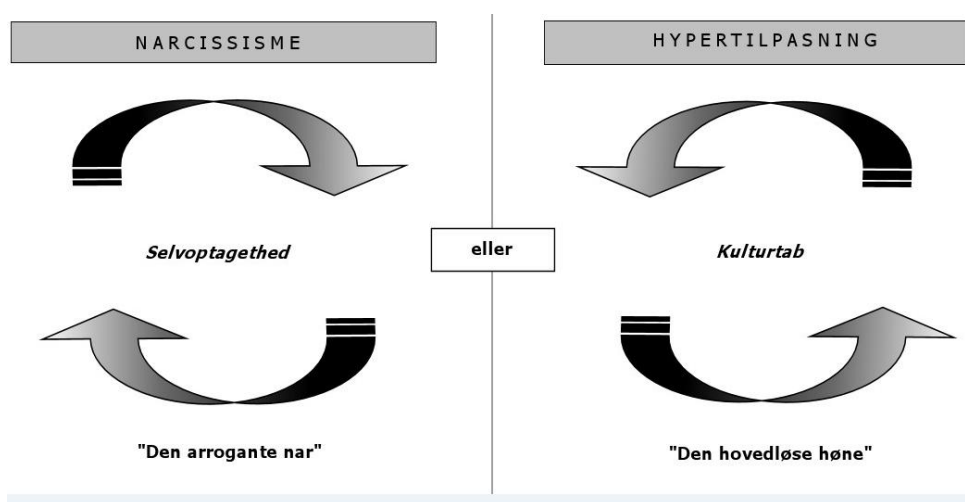
I: Handlinger og reaktioner, der ubevidst skabes på baggrund af andres attitude, holdninger og adfærd. *Hvordan man ser sig selv.*

Me: Attituder, som individet bevidst påtager sig overfor andre. Sker som en reaktion på antagelser om de holdninger, som individet formoder andre har af individet. *Hvordan jeg tror andre ser mig.* (ibid. p. 992)

I Hatch & Schultz' seneste bog *Brug dit brand* er der tilknyttet endnu et begreb for at forstå organisationens identitet – nemlig begrebet *vision*. Ifølge Hatch & Schultz kan der opstå *brandkløfter*, hvis der ikke er overensstemmelse mellem de tre grunddele: dels den **strategiske vision** – *"Hvem vil vi gerne være, og hvad vil vi gerne være kendt for?"*, og dels **organisationskulturen** – *"Hvem er vi?"*,

samt **interessenternes image** – ”Hvad er deres billede af os?” (Hatch & Schultz 2009: 108).

I et interview forklarer Majken Schultz, at en virksomheds succes kan være en fødekæde til narcissisme.²² Hun fortæller videre, at på den ene side skal virksomheden være tro mod det udgangspunkt, der har skabt succes, det der er kulturen, det der er det unikke – og på den anden side skal den selvfølgelig lytte til markedet og markeds kræfterne og ”hvad skal der til for at udvikle sig fremover”. Det er en balancegang, som desuden illustreres i en model fra *Brug dit brand*. Modellen viser kontrasterne mellem hypertilpasning og narcissisme, og hvordan førstnævnte kan medføre kulturtab, og tilsvarende kan narcissismen medføre selvoptagethed.²³



Jeg vil i den senere analyse komme ind på hvordan denne balancegang kommer til udtryk i IKEA.

For et blive et stærkt corporate brand, er det vigtigt at de traditionelle *silo-tankegange* nedbrydes, for det corporate brand er hele virksomhedens ansvar, og paradoksalt nok stiller det store krav til ledelsen:

”Efterhånden som corporate brands bliver stadig vigtigere, vokser behovet for en ny form for brandledelse. Men det er ikke længere marketingafdelingerne, som skal bestemme over brandet. Tværtimod bør ansvaret stråle fra selskabets øverste

²² Interviewet kan høres på adressen:

http://www.den2radio.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=109:inside-cbs-programomtale&catid=41:inside-cbs&Itemid=72

²³ Lars Thøger Christensen har en lignende pointe, hvor han bruger kontrabegreberne *selvrefleksion* og *selvforførelse*.

ledelse ud i hver eneste krog af organisationen og helt ud i det net af interessenter, som virksomheden består af.” (Ibid. p. 17)

Et eksempel på det fokus, der er på ledelsens rolle, er at DR1 i det tidlige forår i år sendte en række programmer under titlen 'Undercover-chef'. Programmernes filosofi var, at man med udgangspunkt i en række store virksomheder sendte den administrerende direktør "ned på gulvet", som udgav sig for at være en ny i job, og skulle lære de forskellige arbejdsopgaver og funktioner at kende. I følge DR1's senior programredaktør, Birdie Bjerregaard, fik ledelsen herigennem et ufiltreret indblik i medarbejdernes oplevelse af arbejdspladsen og de blev klogere på de ansattes trivsel og behov.²⁴

Og netop vigtigheden af denne viden understreger Hatch & Schultz med en direkte opsang til lederen:

”Sandheden om dit brand er ofte gemt i hverdagens detaljer. Hvis du aldrig selv oplever disse detaljer, hvordan kan du så kende dit brand? Hvordan vil du påvirke det? Ledere kan ofte komme for langt væk fra interessenternes oplevelse. Forsøg at modvirke denne tendens.” (Ibid. p. 110)

Storytelling og dens effekter

Storytelling – med udgangspunkt i værker af forfatterne Gitte Rosholm, Jesper Højbjerg og Klaus Fog. Storytelling er begreb, hvorigennem historierne omkring virksomheden kan bruges som et strategisk værktøj til imagepleje i omverdenen, men også som middel til at skabe en kultur og en mening indadtil i organisationen. (Fog m.fl. 2009: 25 samt Rosholm & Højbjerg 2004: 10).

”Et stærkt brand kan skabes af en stærk virksomhedskultur – mens den gode historie kan formidle kulturen, i et sprog, som alle kan forstå.” (Ibid.)

Storytelling har sine rødder i den klassiske eventyranalyse, og tager sit udspring i, hvordan vi som mennesker drages af historier. Ved at bruge storytelling, kan virksomheden kommunikere sine budskaber, så de afsmitter positivt på brandet. (Ibid. p. 34).

²⁴ <http://www.jv.dk/artikel/807795:Billund--Chefen-gik-undercover-i-Lalandia-Billund>

Autokommunikations funktion

Med udgangspunkt i forfatterne Lars Thøger Christensen og Mette Morsing, vil jeg kort skitsere begrebet autokommunikation. Begrebet beskriver den betydning og effekt, som det eksternt rettede kommunikations- og marketingmateriale har indadtil hos medarbejderne og deres selvforståelse.

Autokommunikationen kan defineres *som virksomhedens tale til sig selv gennem sin kommunikation med andre* (Kolstrup 2009: 551).

Christensen & Morsing beskriver hvordan semiotikeren Juri Lotman menes være ophavsmanden bag begrebet. Ifølge Lotman, er autokommunikation en grundlæggende dimension af al menneskelig kommunikation (Christensen & Morsing in: Merkelsen 2010: 60) Lotman beskriver autokommunikationen i et eksempel om en digter, der for første gang ser sit eget trykte værk – og derved bliver han selv modtager for sin egen ellers udadtil rettede kommunikation. Som tidligere nævnt, er mediets betydning i denne sammenhæng ganske væsentlig i forståelsen for begrebet.



Apropos Claus Buhl og hans teorier om brandkonnotationer – her i humoristisk udgave af, hvad man unægtelig forbinder med svenske brands...

Set på: http://www.broerse.net/wordpress/wp-content/uploads/2009/11/volvo_ikea.jpg

IKEAs historie og kendetegn

I dette afsnit vil jeg gennemgå IKEAs historie, baggrund og udvikling gennem tiden, med henblik på at opnå en grundlæggende forståelse for hvilken type organisation, IKEA er, og hvad der særligt kendetegnende. I relation til min problemformulering, er formålet med afsnittet således at vurdere hvordan og hvorvidt IKEAs historie, vision og forretningsidé spiller en rolle for brandets succes. Dernæst vil jeg diskutere, hvorvidt historien i sig selv udgør en værdi og et kulturelt grundlag for IKEA, internt såvel som eksternt, set i et storytelling-perspektiv. Jeg vil undervejs, når jeg finder det relevant for forståelsen af IKEAs brand, bestræbe mig på at drage paralleller mellem IKEAs første spæde år og nutiden – og herigennem påvise, hvordan der er sammenhænge på tværs af fortid og nutid.

Fra tændstikker til verdensomspændende møbelvirksomhed

Historien om IKEA begynder på sin vis allerede den dag, hvor grundlæggeren Ingvar Kamprad bliver født.²⁵ Han kom til verden den 30. marts 1926 i Småland i den sydlige del af Sverige, hvor han vokser op på gården Elmtaryd i landsbyen Agunnaryd. At han bliver født i et miljø, hvor pengene er få, og menneskene meget sparsommelige, præger den unge dreng, og er en sandsynligvis en væsentlig faktor for, dels hvorfor og hvordan Ingvar Kamprad er som person, men også ud fra hvilket grundsyn han har skabt sin virksomhed, og hvilke værdier og normer, IKEA den dag i dag efterlever.²⁶

Allerede som 5-årig viser Kamprad sit købmandsgen ved at få sin faster til at indkøbe tændstikker i Stockholm, som han selv sælger videre til de omkringliggende gårde til *"en meget lav pris, men alligevel med en god fortjeneste"*, som det står formuleret på IKEAs hjemmeside.²⁷ Efterhånden udvider han sortimentet til andre småting såsom

²⁵ Dette afsnit om IKEAs historie og Ingvar Kamprad, grundlæggeren bag, er hovedsageligt bygget på dels IKEAs hjemmeside, hvor historien bliver gennemgået på adressen:

http://www.IKEA.com/ms/da_DK/about_IKEA/the_IKEA_way/history/index.html og derudover bogen af Bertil Torekull: *Historien om IKEA – Ingvar Kamprad fortæller til Bertil Torekull. Om lederskab, fremtiden, pengene og "den gode kapitalisme"*.

²⁶ Denne påstand om, at Kamprads personlighed og værdier på mange måder er grundlaget for IKEAs koncept og forretningsgrundlag den dag i dag, vil jeg uddybe nærmere senere i dette afsnit – jeg vil blot nævne det her, da jeg finder det relevant i forbindelse med gennemgangen af Kamprads udvikling af IKEA.

²⁷ Jeg vælger at fremhæve denne formulering, da den netop er meget sigende for hele IKEAs ånd – man vil gerne tjene penge (og gør det i høj grad!), men først og fremmest er det ud fra målet om at *"skabe en bedre hverdag for de mange"* som det hedder sig i IKEAs officielle vision.

blomsterfrø og kuglepenne, og forretningen går godt. Da Kamprad er 17 år, i 1943, etablerer han virksomheden IKEA. Selve navnet IKEA er ikke tilfældigt – det er skabt af forbogstaverne i henholdsvis Ingvar Kamprads initialer – I.K. – og dernæst navnet på barndomsgården Elmtaryd og landsbyens navn Agunnaryd. Et par år efter etableringen af IKEA, udvikler forretningen sig til at sælge via postordre. Kamprad laver et lille katalog, som bliver sendt ud til kundekredsen, ligesom han begynder at reklamere i form af avisannoncer. Ved hjælp af den lokale mælkebil får han leveret varerne til togstationen, så de kan nå ud til kunderne.

I 1948 bliver møblerne en del af IKEAs sortiment, og de bliver produceret af træ fra de lokale skove af lokale producenter. Det er ligeledes i 1948, at Kamprad ansætter sin allerførste medarbejder.

Vigtigheden af markedsføring og kommunikation fra IKEA kommer til udtryk allerede i 1949, da Kamprad forsøger sig med et indstik i Jordbrukarnas föreningsblad, og som han fortæller: *"Lidt stor i slaget forfattede jeg der en slags opråb med rubrikken „Til alle folk på landet”. Det var en satsning på 285.000 eksemplarer, og for første gang rettede jeg mig mod et massemarked. I min filosofi skulle jeg senere kalde det at betyde noget for „de mange mennesker”."* (Torekull 2006: 45)

At betyde noget "for de mange mennesker" er netop en vigtig grundsten i IKEAs koncept. I dag præsenteres IKEAs vision og forretningsidé således:²⁸

²⁸ Kilde:

http://www.IKEA.com/ms/da_DK/about_IKEA/the_IKEA_way/our_business_idea/index.html

Vores forretningsidé



Vores forretningsidé

IKEAs vision er at skabe en bedre hverdag for de mange mennesker. Vores forretningsidé understøtter denne vision ved at tilbyde et bredt sortiment af funktionelle og veldesignede produkter til boligindretning, til priser, der er så lave, at så mange mennesker som muligt har råd til at købe dem.

Tre år senere, i 1951, vælger Kamprad at udelukke kuglepenne og tændstikker, og satser kun på salg af møbler. Samme år udkommer det første IKEA-katalog, som vi kender det i dag, hvori møbelsortimentet præsenteres – altså en tidlig indføring af IKEAs henvendelsesform og italesættelse. Et par år senere er der opstået den situation, at IKEA er truet af en anden lokal møbelforhandler, der også sælger via postordre. Ingvar Kamprad beslutter sig for at adskille sig fra konkurrenten, og åbner derfor en møbeludstilling, hvor kunderne har mulighed for at se møblerne og deres kvalitet, inden de køber – og det bliver godt modtaget. Kunderne vælger IKEA frem for konkurrenten *Gunnars Fabriker*.

I 1956 opdager en af IKEAs medarbejdere, at møblerne med fordel kan pakkes i flade kasser, når de sendes ud til kunderne – dels fordi det sparer plads under transporten, men også fordi risikoen for at møblet tager skade undervejs, minimeres. *"Efter denne opdagelse bliver flade pakker og saml-selv en del af konceptet."* skriver IKEA selv på hjemmesiden, og henviser i øvrigt til deres forretningsidé. Altså en klar sammenhæng mellem fortid og nutid.²⁹

²⁹ I øvrigt en pointe, der er gennemgående for IKEAs historie og udvikling, og som jeg vil argumentere for under afsnittet om storytellingens betydning for kulturen, identiteten og imaget.

I 1958 åbner det første IKEA-varehus i Älmhult i Sverige, og kan bryste sig af et kvadratmetertal på 6.700 – datidens hidtil største møbeludstilling i Skandinavien. Nu kan kunderne både købe møblerne via postordre og direkte i varehuset. To år senere udvides forretningen med en restaurant, hvor de første svenske *köttbullar* serveres – en ret der med tiden er blevet en signatur og et kendetegn for IKEA. For at bringe kødbollerne op til nutiden, er det for eksempel interessant, at da varehuset i Aalborg åbnede i marts 2010, var der således slagtilbud på de berømte kødboller, og det blev annonceret med store bannere på facaden. I en artikel oplyser vicevarehuschefen for IKEA Aalborg, at der alene i løbet af de første fire dage efter åbningen blev solgt 4.834 portioner kødboller.³⁰ Og der var indkøbt 3,5 ton af de populære kødboller, så ingen skulle gå forgæves...!³¹

I 1961 indfører IKEA produkttests, som skal sikre at møblernes kvalitet er i orden. Disse tests er i høj grad stadig en del af IKEAs måde at drive forretning på. Blandt andet kan man i IKEA-kataloget for 2010 få en udførlig forklaring på hvordan IKEA tester deres køkkener. 32

For eksempel står der følgende:

”DØRE OG HÆNGSLER. Morgen, middag og aften. Du åbner dine skabe mange gange hver dag. Vi hænger en vægt på 2 kg på en dør og åbner og lukker den 200.000 gange, så vi er sikre på, at den kan holde til at blive brugt hver dag i mange år.”

Selv i denne korte tekst kommer IKEAs koncept til udtryk: IKEAs produkter og betydningen af produkternes mening og plads er noget, der skabes i fællesskab af IKEA og forbrugeren. Med den direkte form med henvendelsen ”**du** åbner dine skabe...” og ”**Vi** hænger en vægt...” skabes der et sprog omkring det personlige og nære – både fra forbrugerens side, men også fra IKEAs egen.³³

Og ikke nok med at IKEA gør sig umage med at teste deres produkter, så de er sikre på at de holder hos forbrugeren – de gør sig også umage med at fortælle, at de gør sig umage. Man kan sige, at de *metakommunikerer* omkring deres forretningskoncept og meningen bag de mange tests. Så længe jeg kan huske, har der i varehuset i Århus stået en stor aflukket boks, hvori der er placeret en stol, som en robot presser op og

³⁰ Artiklen er bragt i Nørresundby Avis (under mediehuset Nordjyske) den 24. marts 2010, side 44, under overskriften *58.000 kunder på fire dage*.

³¹ <http://www.nordjyske.dk/aalborg/forside.aspx?ctrl=10&data=28%2c3517768%2c2835%2c3>

³² IKEA-kataloget er vedlagt dette speciale som bilag. De omtalte sider findes på side 120-121.

³³ Jeg gør her opmærksom på, at jeg senere i opgaven vil analysere mere indgående, hvordan IKEA benytter sig af en diskurs omkring det personlige og det nære.

ned – og op og ned, igen og igen. Formålet er at demonstrere for forbrugeren, at kvalitet betyder meget i IKEA, og jeg tolker at de som afsendere har et ønske om at IKEA konnoteres med møbler, der på trods af den lave pris er af en ordentlig og holdbar kvalitet. I eksemplet med stolen i boksen kan man virkelig sige, at IKEA efterlever det gamle råd om *”Don’t tell it – show it!”* idet budskabet bliver meget synligt for forbrugeren.

I de følgende år efter åbningen af varehuset i Älmhult, udvider IKEA forretningen med nye varehuse, først i Norge i 1963, dernæst i den svenske hovedstad Stockholm i 1965, og siden i Tåstrup i Danmark i 1969. Derefter går det stærkt, og endnu flere varehuse skyder op i Schweiz, Tyskland, Australien, Canada, Østrig og Holland.

IKEAs bibel - *En møbelhandlers testamente*

I 1976 forfatter Kamprad en tekst, som han kalder for *En møbelhandlers testamente*.³⁴ Grunden til at teksten blev skrevet, skyldtes, at Kamprad blev opfordret af personalet til at sætte ord på IKEAs ånd og grundprincipper, inden han på grund af skattemæssige årsager emigrerede fra Sverige – i første omgang til Danmark, og sidenhen Schweiz. Ingvar Kamprad havde tidligere talt om testamentets budskaber på en konference i 1972, men med offentliggørelsen af den skriftlige form blev der sat ord på, hvad han betragter som grundlaget for IKEAs succes og overlevelseshilosofi (Torekull 2006: 172).

Teksten består af ni punkter, som med grundlæggerens egne ord beskriver, hvad IKEA er og står for. Trin for trin gennemgår han de værdier og kvaliteter, der danner rammen om IKEAs forretningskoncept og ånd. Jeg vil kort ridse dem op her³⁵:

³⁴ Teksten i sin fulde form findes i Torekull 2006 bagerst i bogen (se evt. litteraturliste), og kan desuden ses online på adressen:

http://www.emu.dk/erhverv/merkantil_caseeksamen/doc/ikea/testamente_fuldttekst.pdf

³⁵ De korte beskrivelser er hentet fra henholdsvis Torekull 2006, side 172-173, samt artikel fra magasinet Lederne: *HR & ledelse nedbryder grænserne* – se evt. litteraturliste for yderligere detaljer.

1. Sortimentet – vores identitet

- IKEA skal tilbyde et bredt sortiment til priser, der er så lave, at så mange som muligt har råd til at købe dem.

2. IKEA-ånden

- Et udtryk for en entusiasme, fornyelseslyst, omkostningsbevidsthed, at tage ansvar, ydmyghed overfor opgaven og ligefremhed i væremåden.

3. Overskud giver os ressourcer

- Det kræver ressourcer at skabe en bedre hverdag for de mange mennesker. Målet er at bygge finansielle ressourcer op, så det bliver muligt at skabe langsigtede resultater.

4. Opnå gode resultater med små midler

- Sløseri er en dødssynd i IKEA!

5. Ligefremhed er en dyd

- Enkelhed og sund fornuft er en tradition i virksomheden. Overdreven planlægning bliver ofte synonym med bureaukrati og ineffektivitet.

6. Anderledes linje

- IKEA skal finde nye veje at gå og derved opnå fremgang. Man skal ikke acceptere et mønster, blot fordi det er fastlagt.

7. Samling af kræfterne – vigtig for vores fremgang

- Man kan ikke gøre alt overalt samtidig. Man skal koncentrere sine ressourcer.

8. At tage ansvar – et fortrin

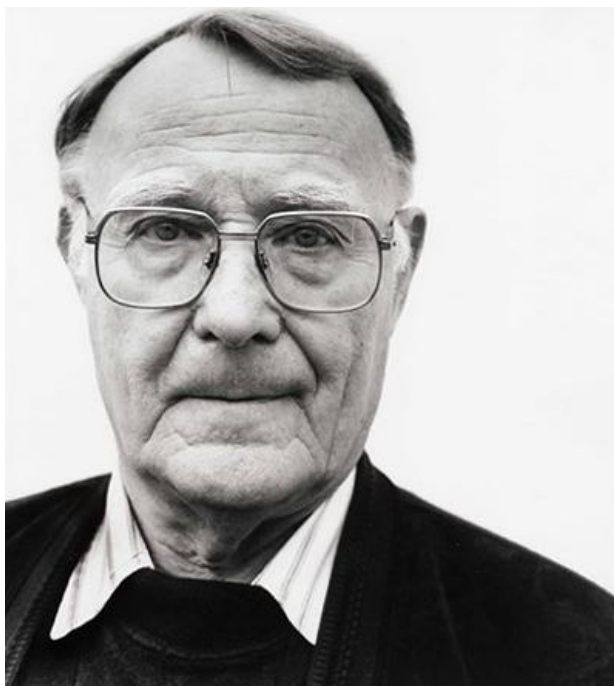
- Det er kun, når man sover, at man ikke laver fejl. I IKEA skal man konstant øve sig på at tage beslutninger og tage ansvar, så man sætter sig ud over frygten for at lave fejl.

9. Det meste er endnu ugjort – vidunderlige fremtid!

- Lykken er ikke at nå sine mål, men at være på vej mod målet. IKEA bevæger sig kun fremad ved, at man spørger sig selv, hvordan det, der gøres i dag, kan gøres bedre i morgen.

Sammenfattende for de ni punkter i teksten er det gældende, at teksten i høj grad er præget af Ingvar Kamprad som person, da den er et stærkt udtryk for hans personlige engagement, hans ildsjæl og måde at drive forretning på. Han beskriver grundigt IKEAs normer og handlemåder såsom den ekstreme omkostningsbevidsthed, den særlige profil inden for det han kalder *lavpris med mening*, og bestræbelsen på at opnå enkelthed. Som han skriver: *"Enkelhed og ydmyghed præger os, når vi omgås hinanden, med leverandører og vore kunder. Det er ikke bare af omkostningsgrunde vi undgår luksushoteller. Vi har ikke brug for at prale med dyre biler, fine titler eller skræddersyede uniformer eller statusattributter. Vi stoler på vores egen kraft og vores egen vilje!"*. (Torekull 2006: 370)

Den ekstreme omkostningsbevidsthed må siges at være et grundsyn, som Ingvar Kamprad den dag i dag også privat efterlever, på trods af at han er en af verdens rigeste – i marts i år blev han vurderet til at ligge som nr. 11 på listen over de rigeste i verden³⁶.



Ingvar Kamprad – ildsjæl og grundlægger af IKEA

Det siges om ham, at han kører rundt i en gammel Volvo Stationcar, og hvis han en sen aften tjekker ind på et hotel og tager en cola fra minibaren, så sørger han for at købe en ny i det nærliggende supermarked. Den indkøbte cola placerer han i minibaren, inden han tjekker ud. Han ser ingen mening i at betale overpris for den cola, som hotellet tilbyder (Lewis 2008: 37). Som han også skriver i testamentet:

”Sløseri med ressourcer er en dødssynd hos IKEA.[...] Vi har ingen respekt for en løsning, forend vi ved, hvad den koster. Et IKEA-produkt

uden prisseddel er derfor altid forkert!” (Torekull 2006: 369). Et andet eksempel på den prisbevidsthed, der er en af grundstenene for IKEAs forretning, er prisangivelsen på IKEA-kataloget. På ryggen af kataloget står værdien altid anført – på kataloget for 2010, som også er vedlagt denne opgave, står der således *Frieksemplar. Værdi 20,-*. Ikke at IKEA-kataloget nogensinde har kostet penge for forbrugeren, men det er et signal om, at man i IKEA er meget opmærksomme på, hvad ting koster, og at man ikke sløser med ressourcerne. Og det er dén tankegang, man gerne vil præsentere for forbrugeren ved at angive katalogets værdi, selvom forbrugeren ikke skal betale for det.

Han slår fast, at det ikke er ønskværdigt for IKEA at nå i mål og trygt læne sig tilbage: *”Lykken er ikke at nå sit mål, lykken er at være på vej.”* Og endvidere skriver han: *”Kun ved altid at stille os selv spørgsmålet om, hvordan det vi gør i dag kan gøres bedre i morgen, kan vi komme videre.”*

³⁶ Kilde: <http://www.dr.dk/Nyheder/Udland/2010/03/11/042843.htm>

I teksten giver Ingvar Kamprad desuden udtryk for en drivkraft og et livssyn om fællesskab, der slås fast med de sidste ord i testamentet: *"Det meste er endnu ugjort. Lad os blive ved med at være en samling positive fanatikere, som med urokkelig stædighed vægrer os ved at acceptere det umulige, det negative. Det vi vil, det kan vi og skal vi gøre sammen, vidunderlige fremtid."*

Ingvar Kamprad måtte i de første år tage ved lære af, at kvaliteten af de billige møbler ofte var tvivlsom, noget som de lokale konkurrenter ikke var sene til at udnytte. Han lærte, at kvaliteten³⁷ måtte forbedres, hvis IKEA skulle blive en succes. (Björk 1998: 88).

Man kan diskutere, hvorvidt *En møbelhandlers testamente* ligefrem har religiøse undertoner. Jeg bygger denne tolkning på dels selve ordvalget *testamente*, samt opstillingsformen med de – ikke ti – men i dette tilfælde ni bud. Som jeg tidligere var inde på, skinner Kamprads personlighed tydeligt igennem undervejs i teksten. Hans engagement, hans pionerånd og grundighed er manifesteret i teksten, som stadig bliver brugt aktivt i IKEA og uddeles til medarbejderne. IKEA skriver selv om testamentet på hjemmesiden: *"Det beskriver IKEAs vision og forretningsidé og har en stærk indflydelse på udviklingen og levedygtigheden af IKEA-kulturen."*³⁸

Klassikerne Billy, Lack og IKEA Family fødes

Efter udgivelsen af testamentet, udvikler IKEA sig videre op gennem slutningen af 1970'erne og 1980'erne. Nye varehuse åbner i Østrig og Holland, og i 1978 lanceres en af IKEAs største møbelklassikere, reolen *Billy*.³⁹ I IKEA-kataloget for 2010 er designeren bag reolen, Gillis Lundgren, portrætteret foran en række af reolseriens varianter.⁴⁰ Reolen havde for nylig 30-års jubilæum, og som markering heraf kunne man i en begrænset periode købe de klassiske reoler med nye, farverige mønstre.

I 1980 bliver sofaen *Klippan* og sofabordet *Lack* en del af IKEAs sortiment – ligeledes to vigtige produkter, der i dag, 30 år senere, hører blandt IKEAs absolutte bestsellere.

³⁷ Vigtigheden af kvalitet i IKEAs produkter fylder meget i nutiden, hvor blandt andet tv-kampagnen *Kvalitetstestet af hverdagen* er udtryk for hvordan man gerne vil præge forbrugernes indtryk af produkterne – dette uddybes i analyseafsnittet.

³⁸ http://www.IKEA.com/ms/da_DK/about_IKEA/the_IKEA_way/history/1960_1970.html

³⁹ Det er ligeledes reolen *Billy*, der har lagt navn til hjemmeside, hvor private kan købe og sælge brugte IKEAmøbler. Siden hedder *www.billyandfriends.dk*, og jeg vil senere i analyseafsnittet nærmere beskrive hjemmesidens koncept og hvorfor brandingteortikeren Claus Buhl synes at konceptet er en god idé og udtryk for bæredygtighed.

⁴⁰ Se IKEA-kataloget side 12-13.

Sidstnævnte må i øvrigt siges at falde inden for kategorien 'tab-næse-og-mund-tilbud', et koncept som Ingvar Kamprad indførte inden for alle artikelgrupperne (Torekull 2006: 306). Et Lack-sofabord kan således erhverves for 39 kroner – og dette tilbud pryder desuden bagsiden af dette års IKEA-katalog.

I 1984 lanceres IKEAs kundeklub, kaldet *IKEA Family*, der i dag har omkring 15 millioner medlemmer.⁴¹ Navnet i sig selv er bemærkelsesværdigt, for hvilket stærkere tilhørsforhold og sammenhold kan man komme i tanke om end i en familie? På den måde understøtter kundeklubbens navn diskursen om det personlige og nære, som jeg også var inde på i tidligere i henhold til formuleringerne i kataloget om hvordan IKEA tester deres produkter, så de sikrer sig, at de holder til det virkelige liv hos



forbrugeren.⁴² Som jeg beskrev i indledningen, har det visse fordele at være IKEA Family-medlem – blandt andet at man ved at fremvise sit kort i restauranten kan få gratis kaffe til ikke kun sig selv, men også de personer, man følges med i varehuset. I IKEA-kataloget præsenteres kundeklubben under

overskriften *Mere IKEA til alle* – og det er symboliseret helt konkret i form af en usædvanligt lang indkøbsvogn, der er fyldt til randen med IKEA-produkter, der bliver skubbet af en glad IKEAkunde.⁴³

Som medlem af IKEA Family modtager man, mod betingelse af at man viser sit family-kort, når man handler, et magasin kaldet IKEA FAMILY LIVE, som udkommer fire gange om året.⁴⁴ Magasinet består hovedsageligt af boligreportager fra hjem, der er indrettet med IKEA-møbler, samt inspiration om nye trends, indretningstips og så videre. I disse magasiner beretter IKEA således en række IKEA-historier og eksempler på, hvordan produkterne får deres liv og betydning i de hjem, der portrætteres. Af andre fordele ved kundeklubben kan nævnes de forskellige tilbud på produkter, hvor rabatten kun kan opnås som medlem. Og hvis man viser sit kort, når man handler i varehuset, donerer IKEA 50 øre til Red Barnet.

⁴¹ Kilde: http://www.IKEA.com/ms/da_DK/about_IKEA/the_IKEA_way/history/1980.html

⁴² IKEA-kataloget side 120-121.

⁴³ IKEA-kataloget side 357.

⁴⁴ Den nyeste udgave af magasinet kan ses online på:
http://onlinecatalogue.IKEA.com/2010/familylive_summer/DK/

IKEA Family er derfor et meget konkret eksempel på, at fællesskab betyder meget i IKEA. Ikke blot ved at konceptet i sig selv fungerer i kraft af den fælles indsats, hvor IKEA gør sin del af arbejdet med at designe og producere inden for de værdier, man vægter højt, og hvor forbrugeren er sidste del af processen, og selv skal hente sine varer på lageret, selv transportere dem hjem og selv samle dem, men at der også opstår en række fordele ved at kunden dedikerer sig som ”medlem af familien”.⁴⁵

I 1985 åbner det første IKEA-varehus i USA, i Philadelphia. På dette tidspunkt er der nu 10.000 ansatte og 60 varehuse. Året efter, i 1986 træder Ingvar Kamprad tilbage fra funktionen som administrerende direktør. Han er stadig den dag i dag *Senior Advisor*, og som det beskrives i en artikel fra Berlingske Tidende fra juli sidste år, er det karakteristisk for Kamprad, at han ikke kan lade være med at blande sig, og stadig er dybt engageret i sin virksomhed, selvom han altså ikke længere besidder stillingen som koncernchef. (Bjerrum 2009: ⁴⁶ I de følgende år åbner IKEA nye varehuse i Storbritannien, Italien, Ungarn, Tjekkiet og Polen, og virksomheden ekspanderes og populariteten stiger.

Ansvar for miljøet kommer på dagsordenen, da IKEA i 1990 får sin første miljøpolitik. Op til i dag har corporate social responsibility (forkortet kaldet CSR) fået stor betydning for IKEA, og brander sig i den forbindelse gennem deres manifest kaldet *Den uendelige liste*, hvor IKEA løbende kortlægger de forskellige tiltag, som de indfører med henblik på at passe på miljøet og de mennesker, der producerer IKEAs produkter.⁴⁷

IKEA lancerer deres hjemmeside *www.IKEA.com* i 1997, og samme år lanceres også *Børnenes IKEA*, hvorfra man satser mere målrettet på salg af møbler til børn. Året efter indtager IKEA et nyt kontinent, idet de åbner det første varehus i Shanghai i Kina. I år 2000 er det blevet Ruslands tur, og år 2000 er også året, hvor adfærdskodekset *The IKEA Way* indføres. Kodekset har til hensigt at sikre, at leverandørerne lever op til en række forskellige krav, ligesom det defineres, hvad leverandørerne har af rettigheder i samarbejdet med IKEA.

⁴⁵ I analyseafsnittet senere i specialet vil der blive vist eksempler på hvordan IKEA italesætter denne symbolske familierelation.

⁴⁶ Artiklen hedder *For evigt forelsket i IKEA* og er skrevet af Vibeke Daell Bjerrum – se litteraturliste for yderligere anvisninger.

⁴⁷ Listen kan ses på:

http://www.IKEA.com/ms/da_DK/about_IKEA/our_responsibility/the_never_ending_list/index.html

Jeg gør desuden opmærksom på, at jeg i analyseafsnittet vil se nærmere på dette tiltag og hvad det har af betydninger for IKEAs brand og image.

Samme år kan danskerne og svenskerne som de første deres IKEA-møbler online via hjemmesiden. Nye varehuse åbnes løbende i nye lande som Portugal og Japan.

Op til i dag har IKEA generelt arbejdet målrettet med ansvar i henhold til miljø og arbejdsforhold. Man har blandt andet oprettet en organisation kaldet *IKEA Social Initiative*, som aktivt samarbejder med hjælpeorganisationer som Red Barnet og UNICEF – et samarbejde, jeg vil komme nærmere ind på i det senere analyseafsnit.

Og således skete udviklingen fra den 5-årige Ingvar Kamprad, der tjente lidt håndører ved at sælge tændstikker til de omkringliggende gårde, til en at være en af verdens rigeste mænd – som en af de mest succesfulde entreprenører med en verdensomspændende virksomhed.

Opsummering – historiens betydning for brandet

Dette var en gennemgang af IKEAs historiske baggrund. På flere måder kommer de gamle grundværdier stadig til udtryk i nutidens IKEA – den ekstreme omkostningsbevidsthed, det særlige koncept med flade pakker og saml-selv. Ligesom man stadig navngiver møblerne med navne, ud fra denne helt simple forklaring, som Ingvar Kamprad fortæller ud fra et af de allertidligste møbler: *”Polsterstolen blev døbt Rut – jeg havde svært ved at huske varenumre, og at sætte navn på møbler blev derfor senere oplagt for IKEA.”* (Torekull 2006: 43)

Jeg mener desuden, at navngivningen sender et signal om engagement og personlighed, idet man kun giver et navn til noget, som man har respekt for.

Ingvar Kamprad brød med konventionerne om, hvordan møbelbranchen skulle se ud, og i hvor høj grad kunden selv skulle udføre en del af arbejdet med at hente varen på lageret, og siden samle den i sit hjem. Han var en pioner inden for møbelbranchen, ja detailhandlen i det hele taget. Andre har efterfølgende prøvet at følge i IKEAs fodspor – såsom danske Biva – uden det store held.⁴⁸ For IKEA var først med idéen og konceptet er så gennemført, at vi for længst har taget det til os. Ingvar Kamprads filosofi gennemsyrer alt fra nederst til øverst i organisationen, og der er derfor en stærk sammenhæng mellem fortid og nutid – en påstand, jeg vil undersøge nærmere i

⁴⁸ I interviewet med Claus Buhl, som jeg senere vil beskæftige mig med, nævnte han den vigtigste grund til hvorfor det går så meget bedre for IKEA, end det gør for Biva: *”De [IKEA] forudsætter en oppegående og selvstændigt tænkende forbruger, hvor Biva taler til din pengepung.”* (Citatet er fra interviewets minuttal 07:55 – se evt. transskriptionen bagerst i specialet).

analysen af empirien. At dyrke ånden fra den første tid, da virksomheden blev grundlagt, og aktivt bruge denne ånd og implementere den i italesættelsen af nutiden og fremtiden, er noget af det, som corporate branding kan give den modne organisation (Hatch & Schultz 2009: 158).

Forretningsidéen og visionen giver udtryk for, at IKEA vil hjælpe forbrugeren med at skabe en bedre hverdag ved at tilbyde et bredt sortiment af møbler til lave priser. Sagt med andre ord – de gør sig umage i henhold til at gennemtænke, hvad der fungerer i det daglige, og hvad der er i forbrugers interesse.

Historien om IKEA betyder meget for både omverdenen og IKEA selv, og dette citat fremhæver nogle af de bevæggrunde, der danner grundlag for historiens funktion og vigtighed:

”Historien bliver det som knytter virksomhed og forbruger tættere sammen: Som mennesker efterspørger vi historier og oplevelser i jagten på et meningsfyldt liv. Omvendt har virksomheder brug for at kommunikere værdier og forklare, hvorfor de gør en forskel.” (Fog 2009: 24)

Eftersom IKEA efterhånden er en virksomhed af ældre dato, kan brugen af historien have et nostalgisk præg og kan tænkes at have udgjort et effektivt pejlemærke internt i virksomheden, i dens udvikling gennem årene, og udover den interne funktion, har historien også en betydning for forbrugerne.⁴⁹

Jævnfør Hatch & Schultz, præges organisationens identitet både gennem det interne og det eksterne, og historien bliver derved et væsentligt bidrag til hvem virksomheden er, og hvordan den opfattes:

”Since all companies have it, history can be interpreted as an omnipresent firm feature, which generally is also an important means for constructing the identity of an organization.” (Blombäck & Brunninge 2009: 405)

⁴⁹ I relation heraf, vil jeg som sammenligning nævne Carlsbergs produkt, Somersby Cider, der netop brander sig på en historie - der dog ikke er sand! Sloganet lyder *Unreal History – Real Refreshment*. Et eksempel på, at storytelling både kan bruges ironisk og nostalgisk. Somersbyklippet kan ses på: <http://www.youtube.com/watch?v=52uc52l5jws>

NO EXIT © Andy Singer



At møblerne bliver færdige, kræver som bekendt en indsats fra forbrugeren...

Set på: http://www.richardsnotes.org/pictures/singer_ikea.gif

IKEAs særlige karakteristika

Udover historien, der udgør en væsentlig del af betydningen af IKEAs brand, er der derudover en række brandingmæssige karakteristika omkring virksomheden, der er væsentlige for forståelsen af hvilken type organisation, dette speciale kredser omkring. Derfor vil jeg fremhæve disse inden analyseafsnittet med den udvalgte empiri og praktiske eksempler på IKEAs kommunikationsmateriale.

Det monolitiske brand

Først og fremmest er det centralt for IKEA, at virksomheden er det, der kaldes et *monolitisk brand*. Per Mollerup definerer begrebet i sin bog 'Brandbook' fra 2008 på følgende måde: "*Monolitisk brand-arkitektur betyder, at alle virksomhedens afdelinger, produkter og aktiviteter præsenteres under ét **master brand***" (Mollerup 2008: 62). Det vil med andre ord sige, at virksomheden har ét navn og ét logo – i modsætning til for eksempel hudplejefirmaet Beiersdorf, der besidder en række forskellige brands såsom hudplejeserien Nivea og læbepomaden Labello. Det er tænkeligt, at de færreste forbrugere slet ikke er klar over denne brandstruktur, hvor Beiersdorf er den egentlige virksomhed bag, men derimod er de nævnte brands som for eksempel Nivea velkendte og verdensberømte. Den monolitiske brandstruktur har derfor både styrker og svagheder. Styrken er, at det monolitiske brand står stærkt som ét samlet hele, og kunden derfor altid ved hvad brandet står for (ibid.). Det er mere enkelt for virksomheden at fremstå ensartet med det samlede master brand, idet den visuelle stil kan bruges konsekvent, og herigennem afføde en genkendelighedseffekt hos forbrugeren. Men paradoksalt nok kan styrken som et samlet brand hurtigt skifte til en svaghed, hvis brandet udsættes for massiv kritik eller skadelige omtaler af kritiske forhold.

Arbejdet med virksomhedens værdier

En anden relevant pointe omkring IKEAs brand, er måden hvorpå organisationen arbejder med værdier. I modsætning til for eksempel Grundfos, der arbejder med værdierne *be – think – innovate*⁵⁰ eller it-virksomheden KMD, der har valgt de fem værdier *nærværende, ansvarlig, kompetent, engageret og værdiskabende*⁵¹, så fungerer IKEAs arbejde med værdier på en anden måde, i det man ikke bruger enkelte

⁵⁰ Kilde: <http://www.grundfos.dk/>

⁵¹ Kilde:

<http://www.kmd.dk/irj/portal/anonymous?standAlone=true&windowId=WID1279463921804>

værdiord som brandinggrundlag. Under interviewet med brandingteoretiker Claus Buhl, som jeg senere i analyseafsnittet vil vende tilbage til, forklarede han, at denne måde at arbejde med værdier på kan betragtes som første bølge af corporate branding. Som forfatter af *det lærende brand* er han bestemt ikke begejstret for denne måde hvorpå virksomheder bruger "tomme" værdiord, og der synes at være en bred enighed omkring denne anskuelse blandt dette speciales teoretikere:

Lars Thøger Christensen, der beskæftiger sig med begrebet autokommunikation, skriver, at disse værdier *"ofte er bemærkelsesværdigt generiske"* (Christensen 2004: 21).

Ligesom Klaus Fog m.fl., skriver i forbindelse med storytelling:

"Værdier i sig selv er tomme ord. Når virksomhedens værdier f.eks. bliver præsenteret som en liste af bulletpoints i årsrapporten, på ledermøderne eller i imagebrochuren, er de anonyme og uvedkommende." (Fog m.fl. 2009: 68)

Derimod er IKEAs arbejde med værdier i højere grad latent, lærende og historiefortællende. Som bekendt lyder IKEAs overordnede **vision**: *at skabe en bedre hverdag derhjemme for de mange mennesker*.⁵² Og **forretningsidéen** kommer til udtryk ved at tilbyde et sortiment, der muliggør den overordnede vision. På trods af at IKEA ikke bruger de enkelte værdiord, så betyder det ikke, at værdier ikke fylder meget i IKEA – tvært i mod. Det, som Kamprad i sit testamente kalder for *IKEA-ånden* bygger i høj grad på en holdning omkring værdier, hvor kvalitet og omkostningsbevidsthed kan nævnes som to af de mest væsentlige.

Måske netop fordi værdierne i IKEA udgør grundstenen for virksomhedens start og vækst, virker det langt mere autentisk og troværdigt, frem for hvis IKEA pludselig gik ud og sagde, at "fra nu af hedder vores værdier de og de ord."

På den måde har IKEA ikke en række udvalgte værdier, såsom netop Grundfos eller KMD har valgt at profilere sig – og det kan der som sagt ifølge en række forskellige brandingteoretikere være en fordel i. I relation til *det lærende brand* efterlever IKEA for eksempel lige nøjagtigt, hvad Claus Buhl hævder: *"Traditionel brandlærdoms satsning på at skabe brand-image ud fra forudbestemte værdier i produktet eller*

⁵² Jeg gør opmærksom på, at jeg senere i specialet vil uddybe, hvordan vicevarehuschefen for IKEA Aalborg beskriver, hvordan visionen umiddelbart kan forekomme meget bred og u håndgribelig, men at den giver mening i relation til IKEAs koncept.

virksomheden er en fælde. Der er ingen forbrugere, der tager et brand til sig, bare fordi virksomheden selv er forelsket i det.” (Buhl 2005: 24)

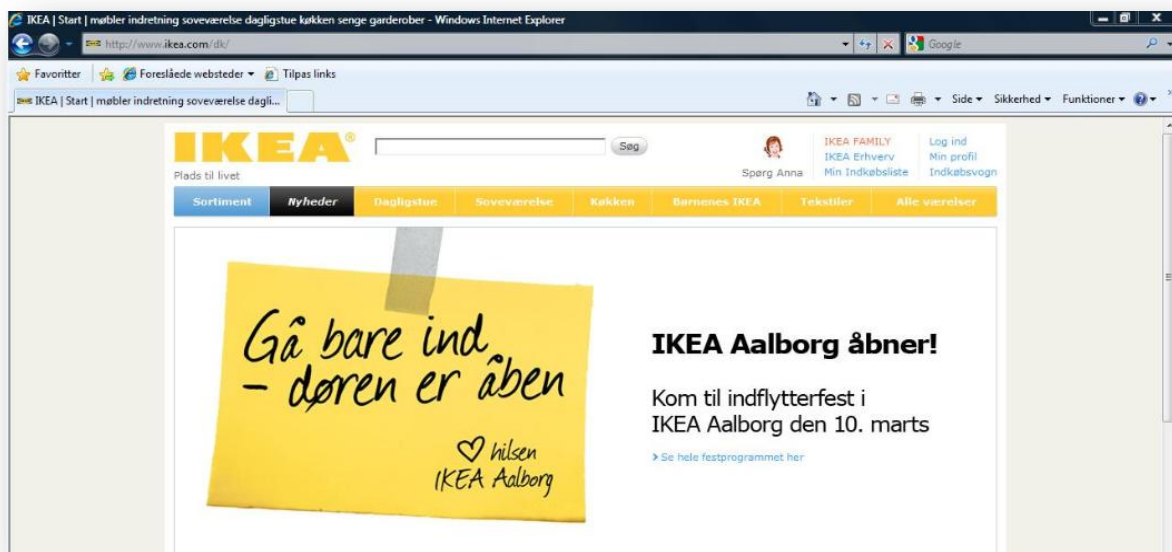
Denne pointe tilskriver Hatch & Schultz sig, da de netop påpeger, at der skal være en hårfin balancegang mellem narcissisme og hyperadaptation – begge dele er risikable dysfunktioner inden for corporate branding. (Hatch & Schultz 2009: 83). Tendensen til virksomhedens overdrevne narcissisme, mener Lars Thøger Christensen i øvrigt er en af faldgruberne inden for autokommunikation, idet der er et paradoks i, at man som afsender må erkende, at det sjældent er tilfældet, at modtageren er interesseret i afsenders budskaber - og kun ved at betragte kommunikationen således, kan man *”bevæge sig ud over autokommunikationens dysfunktionelle dimension, dens selvoptagede og lukkede forfængelighed.”* (Christensen 2004: 21)

Problemet med værdierne er ofte, at de ikke bidrager synderligt med en positionering og noget særligt for den enkelte virksomhed. For hvilken virksomhed vil modsige sig kvaliteter såsom at være innovativ, serviceminded og engageret? Lars Thøger Christensen hævder dog, at værdierne ikke er helt ubrugelige, men at det snarere handler om en forståelse for, at de ganske vist kan være gavnlige internt i virksomheden, men at man skal være forberedt på at det ikke har den store effekt i omverdenen:

”Mens formuleringen af værdisæt kan være en vigtig brik i en organisationsudvikling, er det ofte en misforståelse, når virksomheder tror, at deres værdier genererer salg og anden ekstern interesse.” (Ibid.)

Den personlige stil – kommunikativ kode og kontekst

Som tidligere beskrevet i indledningen, er det kendetegnende for IKEA, at man italesætter virksomheden gennem en personlig henvendelsesform. Den særlige kommunikative kode kom blandt andet til udtryk, da varehuset i Aalborg den 10. marts i år slog dørene op – her ses for eksempel forsiden af IKEA.dk på åbningsdagen:



Siden viser hvad der minder om en gul 'post-it', en type seddel, som langt de fleste kender fra deres hverdag, når man skal skrive hurtige beskeder eller notater. Post-it'en er desuden præsenteret så den virker til at være hængt op med et stykke tape. Teksten fremstår personlig, og kunne i sin form ligeså vel sidde på din og min hoveddør, hvis blot navnet IKEA Aalborg blev udskiftet. En bemærkelsesværdig henvendelsesform, da den omtalte åbne dør som bekendt leder ind til et gigantisk varehus – helt præcist på 30.400 kvadratmeter.⁵³

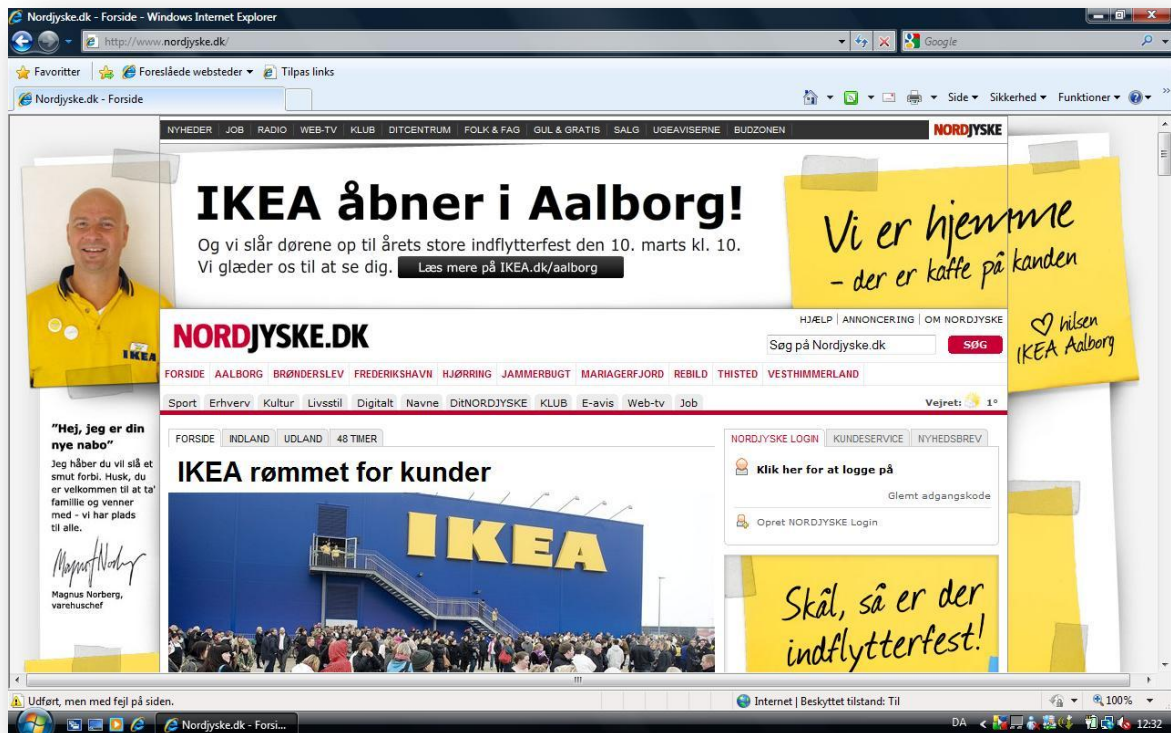
På åbningsdagen var den samme stil desuden gennemgående på Nordjyske.dk, hvor IKEA reklamerede om sit nye varehus.

Varehuschef Magnus Norberg er vist til venstre i billedet med teksten: *"Hej, jeg er din nye nabo! Jeg håber du vil slå et smut forbi. Husk, du er velkommen til at tage familie og venner med – vi har plads til alle."*

Overskriften i selve artiklen på hjemmesiden henviser i øvrigt til de problemer, som der var med brandalarmen i det nye varehus, idet den fejlagtigt startede, hvorefter "indflyttergæsterne" måtte forlade bygningen for en stund.

⁵³ Kilde:

http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/facts_and_figures/ikea_group_stores/denmark.html



I et retrospektivt perspektiv, er stilen ikke ny for IKEA – for eksempel ses det på forsiden af kataloget for 2008, hvor sloganet lød: *Dit hjem er det vigtigste sted i verden.*

Senere i specialet, i analyseafsnittet af IKEAs materiale, vil det blive uddybet, hvordan den personlige henvendelsesform er gennemgående og kendetegnende for IKEAs kommunikation.



Det hele menneske – medarbejderne i IKEA

Et andet karakteristisk træk ved IKEA, er holdningen til medarbejderne. I et interview fortæller Lene Groth, HR-manager for IKEA, at det er vigtigt, at man som medarbejder har nogle grundholdninger, der stemmeroverens med IKEAs filosofi:

”Jeg har talt med mange jobsøgende, som har sagt, at de ikke har de samme værdier som IKEA, og at det kan være lige meget, så længe de følger IKEA’s værdisæt i dagligdagen. Men det kan man simpelthen ikke nøjes med”, som hun slår fast (Nielsen 2010: 17) Hendes pointe understøttes af en udtalelse fra professor Majken Schultz, der som bekendt er den ene af ophavsmændene bag modellen over organisationens dynamiske identitet:

*”Medarbejdere begynder også at interessere sig for den virksomhed, som de arbejder for står for – altså vi arbejder selvfølgelig for at tjene penge, men der er også flere og flere mennesker, der arbejder for at få en mening med tilværelsen, og for at se sig selv som en del af et større projekt.”*⁵⁴

Til gengæld, hvis man som person tror på IKEAs værdier, er eksamenspapirer og imponerende cv’er sekundære. Man kan nå langt i IKEA med den rette mentalitet og væremåde – i øvrigt en påstand, som dette speciales to interviewpersoner fra IKEA, vicevarehuschef Anders Iversen og PR & Kommunikationschef Lena Gaarde, er levende eksempler på.⁵⁵

Diskursen omkring arbejdslivet og dets ’work-life-balance’ synes dog at have ændret sig en smule i IKEA: På siderne 358-359 i årets katalog, står der, at *Hos IKEA ved vi godt, at arbejde ikke er hele dit liv*, hvorimod Kamprad formulerede i testamentet: *Et job på aldrig bare være et levebrød*. (Torekull 2006: 368).

Ånden og væremåden i IKEA har i høj grad taget sit udspring af grundlæggeren Ingvar Kamprad. I bogen *Storytelling – branding i praksis* sammenlignes Ingvar Kamprad med grundlæggeren af Virgin-brandet, Richard Branson, som også Buhl beskriver i *det lærende brand*. Fælles for de to innovative herrer er, at de har været drevet af en passion, der gemmer på guldgruber af historier, der kan bruges til at vise vejen for virksomhedens nutidige medarbejdere (Fog m.fl. 2009: 149). Ingvar

⁵⁴ Interview med Majken Schultz, der kan høres på adressen:

http://www.den2radio.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=109:inside-cbs-programomtale&catid=41:inside-cbs&Itemid=72

⁵⁵ De to medarbejdere beskriver dette i deres respektive interviews: Lena Gaarde fortæller om sin vej i IKEA i interviewets minuttal 56:45, og Anders Iversen beskriver det fra minuttal 37:18. Interviewene bliver gennemgået sidst i analyseafsnittet.

Kamprad beskrives desuden i bogen som et levende eksempel på sin virksomheds filosofi – for eksempel i det førømtalte eksempel med colaen fra minibaren, der bliver erstattet af en billigere fra supermarkedet.

I et interview fortæller Pernille Spiers Lopez, der er øverste chef for IKEA i USA og Canada, at IKEA er en yderst eftertragtet arbejdsplads på det nordamerikanske kontinent, fordi man som nogle af de første tilbød attraktive barselsordninger og fuld sygeforsikring for deltidsansatte (Pedersen 2006: 119).

Et stærkt brand er en væsentlig faktor i tiltrækningen og populariteten hos forbrugerne, men er også meget aktuelt i forbindelse med medarbejderne, som autokommunikationen og corporate branding-strategien blandt andet anviser.

Rekrutteringen og fastholdelsen af de engagerede og dygtige medarbejdere arbejder man strategisk med inden for retningen kaldet *employer branding*, som ganske markant er kommet på virksomhedernes dagsordener inden for de seneste år (Lodberg in: Merkelsen 2010: 158). Jeg vil ikke beskæftige mig yderligere med denne disciplins teorier og metoder i nærværende speciale, men blot påpege, at employer branding er et fænomen, der er udtryk for relevansen mellem det interne og eksterne.

Applying for a job at IKEA



Det kræver særlige egenskaber at arbejde hos IKEA...

Set på: <http://www.alwayswow.com/Ikea%20Job%20Interview.jpg>

Analyseafsnittet – eksempler på IKEAs kommunikationsmateriale

I det foregående afsnit gennemgik jeg IKEAs historie og udvikling fra virksomheden blev grundlagt, til hvordan den fremstår den dag i dag, samt nogle af de egenskaber og tiltag, der er kendetegnende for IKEAs koncept og måde at drive forretning på. I dette afsnit vil jeg analysere udvalgte dele af IKEAs aktuelle kommunikations- og markedsføringsmateriale. Som jeg beskrev i metodeafsnittet, har jeg valgt dem som empirisk, praktisk grundlag for specialet ud fra en betragtning om, at jeg vurderer at de til sammen giver et godt indblik i IKEAs henvendelsesformer og diskurser på tværs af forskellige kommunikationsplatforme og medier.

Jeg gør opmærksom på, at der undervejs i de forskellige analysedele vil forekomme krydshenvisninger til andre dele af empirien, hvor jeg vurderer, at det er relevant for helhedsforståelsen af den kommunikative kode og kontekst, som IKEA bevæger sig inden for. Jeg vil løbende søge at afdække, hvordan jeg mener at forskellige italesatte diskurser optræder i materialet, jævnfør Michel Foucaults diskursanalyse. Efter at have undersøgt IKEAs historie og kendetegn, er der nogle særlige diskurser, som jeg gerne vil fremhæve, og jeg vil undervejs i analysen vurdere, hvordan de bliver italesat i forskellige ytringer – både i selve teksterne, men også i de mundtlige udsagn, som de tre interviewpersoner tilkendegiver. Interviewpersonerne, som jeg introducerede i metodeafsnittet, er vicevarehuschef for IKEA Aalborg, Anders Iversen, PR & Kommunikationschef for IKEA Danmark, Lena Gaarde, og brandingeksperten Claus Buhl.⁵⁶

Jeg vurderer, at italesættelsen af IKEAs brand primært foregår inden for nedenstående diskurser⁵⁷:

Diskursen om...

- *Kvalitet*
- *Praktik*
- *Æstetik*
- *Omkostningsbevidsthed*

⁵⁶De tre interviews er vedlagt som bilag i form af henholdsvis cd med lydfiler og transskriberet tekst.

⁵⁷ Rækkefølgen er tilfældig skal ikke forstås som en kategoriseret opdeling og prioritering.

- *Personlighed*
- *Glæde*
- *Kreativitet og nytænkning*

Strukturen for min analyse ser derfor således ud, at jeg først vil analysere de forskellige praktiske eksempler og pointere, hvor jeg oplever at diskurserne optræder og bliver italesat gennem forskellige ytringer. Jeg vil selvsagt også trække på de teoretiske forståelser, som danner begrebsapparatet og fundamentet for dette speciale – eksempelvis det lærende brand, corporate branding, modellæserbegrebet og storytelling. Jeg vil desuden diskutere hvilke autokommunikative træk, der optræder i det forskellige materiale.

Dernæst vil jeg reflektere mine konklusioner sammenholdt med udsagn fra de tre interviews, for på den måde at undersøge og underbygge de kommunikative egenskaber ved IKEA, som jeg iagttager undervejs i analysen. Herefter vil jeg sammenfatte specialet som helhed i den afsluttende konklusion, i relation til problemformuleringen.

IKEA-kataloget

Jeg vil som det første analysere en række udvalgte tekster fra IKEA-kataloget for 2010.⁵⁸ Jeg betragter kataloget som en vigtig og stor del – måske den største – af IKEAs kommunikationsmateriale, og derfor finder jeg det relevant at påbegynde mit empiriske undersøgelsesområde med udgangspunkt i kataloget. Men først vil jeg gennemgå, hvad der karakteriserer IKEA-kataloget generelt.

For at beskrive IKEA-kataloget, er det nærliggende allerførst at påvise dets oplagstal og popularitet, for tallene er ganske imponerende. Det anslås, at kataloget samlet set er trykt i flere eksemplarer end Bibelen, og fakta er, at på verdensplan blev der i 2009 trykt 198 millioner eksemplarer i 56 udgaver på 27 sprog.⁵⁹ IKEA-kataloget udkommer en gang om året i august måned, hvor stort set alle af IKEAs produkter og alle varegrupper er præsenteret. Dertil kommer en række mere specifikke underkataloger, såsom katalogerne for *køkken*, *badeværelse*, *sofaer* og *madrasser*, hvor kunderne kan få et overblik over sortimentet i den særlige varegruppe. Sidste år blev IKEA-kataloget udsendt til de 1.025.000 danske husstande, der findes i

⁵⁸ Kataloget i sin fulde form er vedlagt specialet som bilag, og kan desuden ses online på: http://onlinecatalogue.IKEA.com/2010/IKEA_catalogue/DK/

⁵⁹ Kilde: http://www.IKEA.com/ms/da_DK/about_IKEA/facts_and_figures/index.html

nærområderne omkring de fem varehuse, derudover indgik IKEA Danmark samarbejde med døgnekiosk-kæden 7-Eleven, hvor kunderne frit kunne hente et katalog. Dette tiltag blev i 2008 indført af hensyn til miljøet, da man herved kunne spare på distributionen – og herved også de økonomiske omkostninger, og 7-Eleven skriver i august samme år i en pressemeddelelse, at man fra deres side støtter initiativet netop på grund af den grønne grundtanke.⁶⁰

Udover at forbedre miljøbelastningerne i forbindelse med selve distributionen af kataloget, har man fra IKEAs side også foretaget grønne forbedringer for kataloget i sig selv. Blandt andet kan man på IKEAs hjemmeside under det, de kalder for *den uendelige liste*⁶¹, læse om hvordan at IKEA var foregangseksempel på at bruge klorfrit papir produceret af træ fra særligt certificerede skove.



Tiltag nr.7

IKEA kataloget var den første store farvepublikation i verden, der blev trykt på fuldstændigt klorfrit papir. Blegeteknikken i papir- og papirmassebranchen er blevet udviklet, og i dag ved vi, at elementær klor er et farligt stof i blegeprocessen. Derfor bruger vi papir i en blanding af TCF og ECF for at undgå brugen af elementær klor. I tæt samarbejde med vores papirleverandører og trykkerier er det vores ambition, at alt det papir, der bruges til kataloget, stammer fra skove, der er certificeret som ansvarligt drevne. I 2008 stammede 74% af alle træfibre fra certificerede skove. Vi er gået over til et nyt, kompakt format til IKEA kataloget for at reducere papirforbruget og reducere behovet for transport. En ekstra fordel er, at CO₂-udledningen pr. katalog er mindre med det nye, strømlinede katalogformat.

[Læs mere om papir til IKEA kataloget](#)

Og som det beskrives, er også katalogets format forbedret i henhold til miljøhensyn. Eftersom at IKEA hvert år trykker og udsender så mange kataloger, har selv små tiltag stor betydning for dels den økonomiske omkostning, men også for hvor meget miljøet belastes – to af IKEAs vigtige kendetegn, jævnfør afsnittet om IKEAs historie og kendetegn.

⁶⁰ Pressemeddelelsen kan ses på: http://www.7-eleven.dk/img/presse/PM711_IKEAkataloger.pdf I øvrigt vil jeg her gerne påpege, at IKEA og 7-Eleven *co-brander* sig – det vil sige, at de trækker på hinandens værdier og de konnotationer, som forbrugeren forbinder med de to brands, ligesom den livsstil, der forbindes med at handle i 7-Eleven og handle i IKEA. For at co-branding skal ske succesfuldt, er det netop vigtigt, at de to brands værdier stemmer overens og fungerer sammen, og bidrager med nye positive indtryk hos forbrugeren. Begge parter får noget ud af samarbejdet – IKEA får katalogerne distribueret billigt og miljøvenligt, ligesom at 7-Eleven som en service har tilbudt kataloget og sikkert solgt nogle varer til de kunder, der kom forbi for at hente det.

⁶¹ Jeg vil beskrive og analysere *Den uendelige liste* senere i analyseafsnittet. Listen kan ses på: http://www.IKEA.com/ms/da_DK/about_IKEA/our_responsibility/the_never_ending_list/index.html

Det årlige katalog fungerer som et udstillingsvindue for virksomhedens møbler og interiørprodukter, og skaber således en ramme for inspiration og indbyder til en oplevelse hos forbrugeren, ved at tage inspirationen med sig næste gang turen går til et IKEA-varehus. Ofte præsenteres varerne i kataloget sammen med mennesker i dagligdagssituationer, det være sig brunch med familien (se siderne 88-89), børn der leger (side 34-35), eller folk der sover trygt på IKEA-madrasser (side 180-181). De indrettede rum fremstår virkelige på trods af, at de er bygget i et fotostudie på 8.000 kvadratmeter sammen med 200 andre miljøer, som bliver forevigt af 13 fotografer.⁶² IKEA skriver selv følgende om kataloget:

*"Kataloget tilbyder ikke kun et glimt af hele IKEA produktsortimentet. Det indeholder også gennemtænkte løsninger til lave priser og kreative tips og idéer, der kan inspirere til boligindretning og en bedre hverdag."*⁶³

Hvis man betragter IKEA-kataloget som helhed, er der mange træk, der går igen. Først og fremmest er den visuelle stil gennemført, alt lige fra skrifttypen kaldet Verdana⁶⁴, produktpræsentationer og små korte tekster, der har det til fælles, at de italesætter de værdier, som IKEA står for, og ikke mindst forbrugers rolle i konceptet. På side 117 står det helt konkret formuleret: *"Det er op til dig at drømme, planlægge og bestemme. Vi hjælper dig med resten."*

Katalogets grundstruktur

Først vil IKEA-katalogets grundstruktur blive beskrevet, for at give et overblik over hvordan det er opbygget, inden der i næste afsnit vil blive analyseret en række forskellige eksempler fra kataloget.

På forsiden præsenteres mange idéer for boligindretning i en illustration, der giver konnotationer til en etageejendom, hvor beskueren får et indblik i familiernes liv i forskellige tableauer. I alle tableauerne er der mennesker, som kunne være dig og mig. IKEAs logo optræder øverst, og nedenunder oplyses det, at *Priserne i kataloget er maksimumpriser og gælder til og med 25. juli 2010* – en indikation om, at man som kunde i IKEA kan opleve at priserne nedsættes, hvis det kan lade sig gøre.

⁶² Kilde: <http://www.fri.dk/bolig/1800-tallet-ifoelge-IKEA>

⁶³ Kilde: http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/the_ikea_way/faq/index.html

⁶⁴ Og netop skrifttypen har faktisk været genstand for heftig diskussion blandt de trofaste IKEA-fans, da IKEA i kataloget for 2010 udskiftede skrifttypen Futura til fordel for Verdana, da denne skrifttype oprindeligt er designet af Microsoft til brug på computerskærm, og ikke på tryk. Se evt. <http://www.business.dk/business-break/kunder-i-oproer-over-IKEA-katalog>

Sloganet *Plads til livet* står med store typer, og supplerer illustrationerne, der netop viser rum, hvor livet leves og mennesker agerer. To steder er der angivet priser – på henholdsvis Billy-reolen og Klippan-sofaen – to af IKEAs klassikere, der har været i sortimentet i mange år.⁶⁵

På de næste sider, når man bladrer i kataloget, præsenteres gode tilbud, som falder inden for kategorien *Tab næse og mund-tilbud* (Torekull 2006: 306), som kun kan købes på dagene tirsdag til torsdag, på særlige datoer. På side 4 er der igen eksempler på boligindretning, nu uden mennesker i illustrationerne, men til gengæld er der på nogle af billederne vist et sidetal, der angiver hvor i kataloget man kan finde produkterne. Nederst på siden nævnes referencen til varehuset og hjemmesiden IKEA.dk – ligesom det i øvrigt gøres på selve ryggen af kataloget.

Side fem er delt op i to lige store spalter. Til venstre er der en ugebladslignende ramme, der gennemgås i analysen i næste afsnit. Højre del af siden skitserer indholdet i kataloget, og nederst på siden står der med fremhævet skrift, at indholdsfortegnelsen kan findes på side 382. Den øvrige del af kataloget er efterfølgende inddelt efter disse førnævnte overskrifter – eksempelvis *Dagligstue*, *Spisestue*, *Køkken* og så videre.

Midterdelen af kataloget udgør den mest omfangsrige del, hvor produkterne præsenteres, men samtidig udgør disse sider også en italesættelse af de forskellige diskurser, blandt andet ved at den førømtalte personlige stil er gennemgående i teksterne:

"Ingen grund til panik – nu kan du altid finde din yndlingsbog" (side 37) og *"Hvad nytter det med et smukt køkken, hvis du ikke kan finde brødkniven?"* (side 125).

Til sidst i kataloget er der en række sider, der fungerer som informative elementer for forbrugeren. På side 356 er der information om de fordele, der er ved at være medlem af IKEA Family, og der vises en illustration af en ekstrem lang indkøbsvogn, som jeg også refererede til i det foregående afsnit om IKEAs historie og kendetegn. Vognen skubbes af en mørkglødet og smilende ung mand, som udstråler nogle værdier, som jeg kommer nærmere ind på i analysen af katalogsiderne 14-15 senere i specialet.

⁶⁵ Kilde: <http://politiken.dk/tjek/bolig/hjemmet/article667067.ece>

De næste to sider handler om rekruttering, og er et udtryk for IKEAs employer branding under overskriften *Hos IKEA ved vi godt, at arbejde ikke er hele dit liv*.⁶⁶ Der vises badges med statements, der er i overensstemmelse med de ni punkter fra Kamprads testamente – respekt, sammenhold, enkelhed og så videre. For eksempel står der i et af badgene *Create a better every day life* – hvilket er IKEAs vision på engelsk. Og på en anden badge står der, at *happiness is being on the way* – jævnfør punkt 9 i testamentet, som bekendt lød: *det meste er endnu ugjort, vidunderlige fremtid!* hvor Kamprad beskrev, at det ikke er målet i sig selv, der er noget værd – det er rejsen, og den evige forbedring og udvikling, der aldrig må slutte.

På side 360 præsenterer IKEA en del af sit engagement inden for corporate social responsibility, i form af samarbejdet med ngo'erne UNICEF og Red Barnet. Her er IKEAs vision om at skabe en bedre hverdag atter relevant, da den her blot er varieret til at de *vil skabe en bedre hverdag for de mange børn*.

Side 361 giver hjælper forbrugeren på vej, når der skal købes gaver – hvis du slet ikke kan finde på noget, kan du altid give et gavekort, der italesættes som en *fleksibel og god gave*. Baggrunden viser alle mulige sammenkomster og anledninger til at give en gave.

På katalogets side 362 bliver læseren igen mindet om IKEA.dk, og hjemmesiden præsenteres med egenskaben, at den giver *inspiration til hele huset*. Det illustreres i form af et yndigt dukkehus, der er indrettet med IKEAs møbler, og den barnlige stil understreges ved, at det eneste sted der er illustreret mennesker i dukkehuset, er øverst i børneværelset. Huset fremgår æstetisk, moderne og funktionelt og appellerer til modellæserens drømme.

På side 363 oplyses det om, at forbrugeren har mulighed for at låne penge i IKEA. Modtageren er illustreret i form af en ung kvinde, der drømmer om at indrette og skabe et hjem – for eksempel et nyt køkken, som det vises ovenover. Hun er i sort-hvid, men hendes drømme er i farver. Renterne, der er ganske høje, står skrevet med småt på det grå gulv.

⁶⁶ Employer branding-fænomenet optræder også i selve varehuset, hvor IKEA reklamerer for sig selv som arbejdsplads på billboardet 'Work IKEA'.

Siderne 364-80 markeres ved en blå bjælke til venstre – med titlen DIN GUIDE TIL IKEA, hvor forbrugeren kan finde de basale oplysninger om IKEAs koncept.⁶⁷

På siderne 366-367 vises det, hvordan børn er velkomne i varehuset, og at IKEA har noget til alle. Forbrugeren indbydes til at prøve møblerne i udstillingen, spise i restauranten og *shoppe løs i afdelingen for boligtilbehør*. Har du brug for hjælp.

Hvis forbrugeren har brug for hjælp, og ønsker at betale ekstra for at få varerne leveret til hjemmet, eller behøver hjælp til montering, kan man på side 370 læse om, at IKEA også her kan hjælpe på vej og *gøre dine drømme til virkelighed*.

På de følgende sider kan forbrugeren desuden læse om handelsbetingelser og garantier, og på side 376 er der en oversigt over de fem varehuse i Danmark, og hvordan man finder dem. I tråd med den miljø- og omkostningsbevidste tankegang, der generelt præger IKEA, er der her angivet, hvilke buslinjer, man kan tage for at komme frem.

De næste sider består af flere praktiske oplysninger, heriblandt hvad der er *Godt at vide, før du besøger varehuset* på side 377.

De næste to sider fortæller hvordan man kan få transporteret sine varer hjem, og hvordan åbningstiderne ser ud i IKEA, hvor man imødekommer den travle forbruger med at have åbent helt til klokken 21 på hverdage.

Des sidste sider i kataloget er præget af de forskellige tilbud i restauranten – heriblandt de berømte kötbullar, og hvornår du kan få dem meget billigt. På side 380 kan man læse, at der for eksempel kun serveres særligt certificeret kaffe i restauranten, og side 381 viser særtilbud på retter og hvornår du kan få dem til halv pris, på samme måde som på katalogets første sider med særtilbud på møbler. Men datoerne varierer i forhold til tilbuddene på møblerne.

Anden sidste side giver forbrugeren et komplet overblik over katalogets indhold. Desuden forklares symbolet omkring nedsat pris: *Når dette logo vises ved en vare, betyder det, at prisen er sat ned i forhold til sidste års katalogpris* – en detalje, som jeg desuden vil komme ind på interviewet med PR & Kommunikationschef Lena Gaarde.

⁶⁷ Denne forklaring af IKEAs koncept møder kunden også i selve varehuset i form af et billboard, som vil blive gennemgået i analyseafsnittet.

Den allersidste side i kataloget viser atter restaurantens tilbud. Der er overvejende økologi og fornuft, ligesom tilbuddet om gratis kaffe til Family-medlemmer oplyses, men dog tilbyder IKEA også en svensk sukkerbrøds-kage: *Hvis du er vild med svensk design, bli'r du også helt vild med maden* lover IKEA nederst på siden.

Kronologien og opbygningen i kataloget synes at tage sit afsæt i den traditionelle AIDA-tankegang, med den lineære struktur *attention, interest, desire og action*. Attention-delen finder vi for eksempel på forsiden, hvor sloganet *Plads til livet* og de forskellige tableauer indbyder læseren til at bladere videre og få svar på, hvordan det helt præcist kommer til udtryk, at man med IKEAs møbler er *plads til livet*. Der er med andre ord tale om det, som Umberto Eco kalder for en åben tekst, idet der er rum for fortolkning fra modellæserens side.

Næste trin i AIDA-modellen ses ved *Interest*, som indholdsfortegnelsen og siden med billederne, der viser sidetallet til videre læsning og middel til den interesse, der måtte have opstået hos forbrugeren. Sprogligt viser IKEA som afsender interesse for forbrugeren, i velkomstteksten med overskriften *Hvad gør dig glad?*⁶⁸

Desire-delen kommer til udtryk ved de mange sider, der er placeret i midterdelen af kataloget. Siderne viser virkelighedstro indretningsmiljøer, hvor flere faktorer indbyder forbrugeren til at hige efter et lignende hjem – nemlig et hjem, hvor æstetik, kvalitet og det praktiske kan fungere i samspil med lave priser. Og endeligt indbyder de sidste sider i kataloget, som jeg netop har gennemgået, til *action* med praktiske informationer om, hvor kunden finder det nærmeste varehus, og hvordan man på hjemmesiden kan undersøge, om den vare man ønsker at købe er på lager, inden man tager hjemmefra. Og ligeledes hvordan IKEA som nævnt kan være behjælpelige med hjemtransport og samling af møblerne, hvis man vel at mærke ønsker at betale ekstra for at slippe for at gøre den del af arbejdet selv. Altså tager IKEA også højde for de forbrugere, der gerne vil betale sig fra besværet, og den del af arbejdet, som konceptet ellers beror på.

Analyse af side 5: *Hvad gør dig glad?*

Jeg vil rette fokus mod den tekst, der optræder i kataloget på side 5, som er underskrevet af Landschefen for IKEA Danmark, Håkan Svedman, selvom det næppe kan tænkes, at han ene mand har forfattet teksten. Men ligesom studieværten, der

⁶⁸ Denne omtalte velkomsttekst vil om lidt være genstand for en nærmere analyse.

læser nyhederne op på tv, fremgår landechefen her som afsenderens ansigt. Tekstens funktion er en form for velkomst og introduktion til det 382 lange siders katalog, og fungerer i samspil med den indholdsoversigt, der optræder på samme side. Siden giver associationer til et regulært magasin – men i stedet for den ansvarshavende redaktør, der skriver en leder, er det her som sagt landschefen for IKEA Danmark, der byder læseren velkommen, og anslår den tone og henvendelsesmåde, som præger

Hvad gør dig glad?

En farve? En følelse? En livsstil? Udsigten fra dit soveværelsesvindue? At ha' orden i alle dine krydderier? Du ved, hvad du kan li', og hvad der fungerer for dig. Derfor er du den bedste person til at indrette dit hjem.

"Du" er hemmeligheden bag det, der gør dit hjem helt specielt.

Begynd med de ting, du har i forvejen. Flyt f.eks. sofaen et nyt sted hen. Suppler med et tæppe i en flot farve, en ny lænestol eller en reol. Sådan! Du får belønningen med det samme.

resten af kataloget.

Ligesom i et magasin figurerer hans personlige underskrift og et billede, hvor han smiler glad og læseren får sat et ansigt og en personlig afsender på teksten og dens budskaber.

Tonen i velkomsten – og for kataloget i det hele taget – slås for eksempel an allerede i overskriften *Hvad gør dig glad?* Et henvendende spørgsmål med en direkte personlig

interesse, som kan tolkes at have til hensigt at fange opmærksomheden og opnå eftertænkthed hos læseren, idet de færreste kan svare prompte på sådant et spørgsmål. I overskriften giver IKEA udtryk for en interesse for forbrugeren – en egenskab, som er et grundlæggende element i *det lærende brand*. Samtidig indbyder overskriften til en nysgerrighed, som man bliver nødt til at læse videre for at få indfriet, og fungerer derfor som et sprogligt blikfang. Efter overskriften fortsættes teksten med nogle eksempler på hvad der kan gøre én glad, og de er alle dagligdags og jordnære og er mere eller mindre lette at sætte sig i relation til. Diskursen omkring det personlige slås for alvor fast med ordene *Du ved, hvad du kan li', og hvad der fungerer for dig. Derfor er du den bedste person til at indrette dit hjem*. Altså et klart budskab om, at IKEA ikke har tænkt sig at gøre arbejdet til ende for forbrugeren, og at det tvært i mod i sidste ende er kunden selv, der kan skabe det bedste hjem for lige netop ham eller hende. I næste afsnit i velkomstteksten optræder et udtryk for IKEAs omkostningsbevidsthed og bæredygtighedstankegang og henvender sig til den

sparsommelige og kreative forbruger: *Begynd med de ting, du har i forvejen*. Og ved at kombinere det gamle med enkelte nye ting, *får man belønningen med det samme*, eksempelvis det specielle og personlige hjem, som kun kunden selv kan skabe, og som bliver italesat i den første del. Man må derfor antage, at for modellæseren af denne tekst giver disse pointer mening, og at man som modtager er interesseret i emnet omkring at skabe et personligt hjem, og for hvem hjemmet og trivslen i hjemmet netop er vigtig.

Allerede ud fra denne relativt korte tekst er der mange budskaber fra IKEAs landechef. Diskursen om det personlige kommer helt konkret til udtryk i ordene du, dit og dig – og det er værd at bemærke, at et af de personlige pronomener optræder i stort set hver eneste linje af teksten. Samtidig indbyder landechefen til at det er forbrugerens opgave at skabe det forømtalte personlige hjem, i harmoni med møbler, man vælger og køber i IKEA. Dette er i høj grad i tråd med tankegangen omkring det lærende brand, da brandets betydning skabes af forbrugeren, der køber et IKEA-møbel og integrerer det i sit hjem og sit liv.

Gå på opdagelse i dette års katalog og få nye idéer. Her viser vi dig også et stort udvalg af vores sortiment af funktionelle og veldesignede boligindretningsprodukter til priser, der gør det endnu nemmere at lave om i hjemmet. Besøg varehuset, prøv sengene, sæt dig i sofaerne, og slå dig ned i vores inspirerende miljøer. Og tag så hele oplevelsen med hjem! Du kan se endnu flere ting på IKEA.dk, hvor du finder alle produkter og løsninger.



Håkan Svedman
Landschef
IKEA Danmark



I næste og sidste del af teksten, understreges de lærende elementer, involveringen fra forbrugerens side og ikke mindst italesættes de rammer, som IKEA skaber for at kunden får en oplevelse – både i det katalog, som kunden allerede har i hånden, men også i varehuset: *Gå på opdagelse i dette års katalog og få nye idéer og Besøg varehuset, prøv sengene, sæt dig i sofaerne og slå dig ned i vores inspirerende miljøer*. Sagt med andre ord,

et af tekstens budskaber er, at IKEA ønsker at hjælpe forbrugeren på vej ved at formidle inspiration og gode idéer, og samtidig en invitation til virkelig at bruge de

rammer, som IKEA stiller til rådighed – sengene og sofaerne er ikke bare til pynt, og forbrugeren opfordres til at prøve løs og suge til sig af inspiration. På den måde harmonerer velkomstteksten godt med det slogan, der optræder på katalogets forside: *Plads til livet.*

Udover den inspiration, som IKEA formidler, kommer værdierne vedrørende det praktiske, det æstetiske og det omkostningsbevidste til udtryk i en og samme sætning: *Her viser vi dig også et stort udvalg af vores sortiment af funktionelle og veludvalgte boligindretningsprodukter til priser, der gør det endnu nemmere at lave om i hjemmet.* Italesættelsen af det at forbedre og forandre hjemmet går derfor igen fra den første del af teksten. Modellæseren af teksten er på den måde en person, der har en æstetisk interesse, og finder det meningsfuldt og tilfredsstillende at indrette og personliggøre sit hjem – som der tidligere stod *Du får belønningen med det samme.*

Til sidst i teksten henviser landechefen til hjemmesiden IKEA.dk, hvor *du kan se endnu flere ting samt du finder alle produkter og løsninger.* På den måde er tre kommunikationsplatforme, kataloget, varehuset og hjemmesiden, og deres funktioner nu præsenteret for læseren.

Sammenfattende om velkomstteksten vil jeg fremhæve, at på trods af at teksten er relativt kort, lykkes det for IKEA at formidle og fortælle om grundtanker og hvad der karakteriserer virksomheden. Som corporate branding-strategien anviser, har virksomheden bag produktet en stor betydning for at forbrugeren køber dens produkter, netop fordi at man tilskriver sig virksomhedens værdier og de konnotationer, som brandet afføder. Derfor skelnes der mellem produktbranding og corporate branding, da det corporate brand udtrykker de vedvarende ambitioner, værdier og overbevisninger, som forbindes med virksomheden (Hatch & Schultz 2009: 31).

Henvendelsesformen i velkomstteksten er direkte og personlig, og involveringen fra forbrugers side italesættes, da denne ”indbydes til dans” og til at tage ansvar for sit eget hjem, som den eneste sande ekspert, der kan skabe en personlig bolig for lige netop ham eller hende.

Analyse af side 14-15: Vi er alle sammen fra Småland

Som det næste praktiske eksempel på IKEAs kommunikationsmateriale, har jeg valgt at analysere siderne 14-15, da IKEA netop her har dedikeret pladsen til at gøre opmærksom på virksomhedens svenske baggrund, og den mentalitet og tilgang der præger kulturen og handlemåderne i virksomheden, som indvirker på dens image i omverdenen. I modsætning til velkomstteksten, der handler om forbrugerens hjem, rettes fokus nu på IKEAs hjem. Så i stedet for at bruge siderne på at vise møbler og priser, fungerer de som en præsentation og fortælling om udgangspunktet for virksomheden, hvorfor jeg betragter den som et tydeligt eksempel på brugen af storytelling. Derfor vil jeg bruge storytellingens effekter som grundlag for at vurdere, hvad IKEA opnår ved at bringe en sådan tekst i kataloget, blandt andet i relation til forbrugerens funktion for brandet og tilhørsforhold. Jeg vil desuden undersøge, hvilke diskurser der går igen fra velkomstteksten, og jeg vil diskutere hvorvidt teksten har et autokommunikativt præg.



Som det første vil jeg kort beskrive den visuelle kontekst, som teksten præsenteres i, da billedet fungerer som et understøttende medie og er en medvirkende faktor for

læserens reception af budskabet og bearbejdning af tekstens indtryk, blandt andet fordi der sprogligt refereres til billedets symbolværdi.⁶⁹

Billedet viser et idyllisk landligt landskab, hvor et stendige⁷⁰ trækker blikket ind i billedet, der lander på et stort, grønt træ, som igen retter blikket op mod overskriften. Stendiget er ikke et tilfældigt motiv, men udgør et symbolsk signal om IKEAs udgangspunkt – at ligesom man kan skabe et stendige ud fra fælles hårdt arbejde og troen på at man sammen kan skabe noget stort, kan man også ud fra samme mentalitet skabe en verdensomspændende virksomhed ud fra noget småt:

”Ingvar Kamprad has said that the Småland’s old stone walls, a monument to human perseverance and optimism, symbolize Ikea’s soul. He says they help remind the international retailer of its humble beginnings.” (Lewis 2008: 63)

Farverne er naturens egne, himlen er lyseblå og træet tættest på og grantræerne mod højre skaber en horisontal linje. Der ånder fred og ro. Billedsidens rolige farver er kun afbrudt af det velkendte IKEA-logo i skarp gul og blå, der figurerer som et visuelt afsluttende branding-punktum for teksten, som jeg nu vil se nærmere på.

Som skriftligt blikfang optræder overskriften øverst på venstre side, hvor ordene *Vi er allesammen fra Småland* flugter med trækronens top. Hernæst fortsætter teksten med den markerede underrubrik, hvor diskursen om det personlige hjem fra velkomstteksten gentages: *Hvis du virkelig vil lære nogen at kende, skal du besøge deres hjem*. Men forskellen er, som jeg tidligere kort beskrev, at sammenlignet med velkomstteksten, er det denne gang *IKEAs* og ikke forbrugerens hjem og baggrund, der italesættes: *Her er vores hjem* står der, og henviser implicit til billedet. Teksten fortsætter med en beskrivelse af områdets kendetegn, både miljøet og menneskene, der lever i det, *den næringsfattige jord* og *de sparsommelige, hårdtarbejdende (og stædige) indbyggere*. [...] *Man er nødt til at arbejde hårdere, tilpasse sine metoder og gøre tingene anderledes*. Disse kendetegn og egenskaber bruges herefter som en metafor og baggrund for IKEAs særlige ihærdighed og anderledes måde at handle med møbler på, og at man må arbejde hårdere for at få tingene til at lykkes, hvis man bryder med konventionerne. I næste sætning italesættes forskellen mellem fortiden

⁶⁹ Jeg vælger bevidst at bruge betegnelsen *reception* frem for *perception*, da jeg antager at billedet i samspil med teksten indbyder til en bearbejdning hos modtageren, på et emotionelt og intellektuelt plan. Se evt. Kolstrup 2009 side 48 for henvisning.

⁷⁰ I interviewet med vicevarehuschef Anders Iversen, fortalte han, hvordan stendiget netop repræsenterer noget særligt internt blandt de ansatte i IKEA, og dette vil jeg vende tilbage til under afsnittet hvor jeg gennemgår de tre interviews. Desuden er stendiget også billedligt repræsenteret på et af de billboards, som findes i varehuset, og som er en del af den følgende analyse.

med det første varehus *på de stenede marker i Småland* og nutiden med *Vi er nået langt*. Men herefter beskrives det, hvordan der den dag i dag på trods af udviklingen og årenes gang er en klar sammenhæng mellem IKEAs udgangspunkt og grundværdier, til den måde virksomheden agerer og er sammensat på.

"Fordi IKEA samler og står stærkt, er det blevet en verdensomspændende god forretning. Og endda mere end en forretning. Det er blevet en institution, et fællesskab, en identitet, en filosofi." skriver journalisten Marchen Neel Gjertsen i Information i november sidste år, i anledningen af genåbningen af varehuset i Odense, det hidtil største IKEA-varehus i Danmark.⁷¹

Tankegangen omkring sparsommeligheden, der indirekte kom til udtryk i velkomstteksten (*Begynd med de ting, du har i forvejen*) fortsætter med sætningen *Det handler stadigvæk om at opnå mere med mindre* og argumenterne omkring at det både har fordele for pengepungen og miljøet.

Brugen af den direkte henvendelse i pronomenet 'du', som var kontinuerlig i velkomstteksten, optræder ganske vist her i underrubrikken, *Hvis du virkelig vil...* Men herefter afløses det af 'vi' og 'vores', eksempelvis i: *vores hjem, vi er nået langt, vi pakker alt i flade kasser* og så videre.

Men selvom tekstens udgangspunkt er IKEAs egen baggrund, ihærdighed og tankegang, der udspringer af den smålandske mentalitet, så medinddrages forbrugeren som en væsentlig del af IKEAs udvikling og styrkelsen af konceptet. Blandt andet inddrages forbrugeren implicit, da teksten giver udtryk for IKEAs vision, præsenteret i en passioneret og engageret kontekst: *Vi har aldrig opgivet vores drøm om at gi' alle mennesker en chance for at få en bedre hverdag derhjemme*. Som bekendt lyder IKEAs vision netop *at skabe en bedre hverdag for de mange mennesker*, som Ingvar Kamprad beskrev det i 'En møbelhandlers testamente'. Man kan diskutere, om læseren i forvejen overhovedet har kendskab til denne vision for IKEA, men i og med at visionen præsenteres og indhylles i en historie og en baggrund, kan den give mening for modtageren, og gør større indtryk end tørre tal og tomme virksomhedsværdier, jævnfør argumenterne for brugen af storytelling (Fog 2009: 63 samt Niss 2003: 20). Eller som en retoriker vil hævde – etos (troværdighed) og patos (følelser) appellerer bedre end logos (fornuft og data) alene, da bundlinjen i sig selv

⁷¹ Kilde: <http://www.information.dk/214444>

ikke udgør nogen motiverende faktor for forbrugerne, og ej heller for medarbejderne (Kolstrup 2009: 288).

Det er desuden værd at nævne, at modtageren og læseren af teksten, dels er forbrugerne, men også IKEAs medarbejdere. Forskellen ligger i, at hos forbrugeren er det imaget, der kan præges gennem storytellingen, og hos medarbejderne er det kulturen og identiteten. Men jævnfør Hatch & Schultz' dynamiske model over organisationens identitet, jævnfør teoriafsnittet, har disse egenskaber netop betydning i kraft af og i samspil med hinanden. Vi er alle meningssøgende mennesker: medarbejderen har brug for at se en mening i sin arbejdsplads og dens værdier, både de sagte og de usagte. De sagte, som virksomheden kommunikerer i form af blandt andet den officielle vision og forretningsidéerne, og de usagte i form af den uformelle kultur, der præger omgangstonen, handlemåderne og "personligheden" i virksomheden. Forbrugeren har ligeledes brug for at se mening i virksomheden, dens produkter og holdninger fordi vi søger det gode liv og den gode oplevelse, og den merværdi og de konnotationer, som tilknyttes til brandet:⁷²

*"At vi bliver præsenteret for et kvalitetsprodukt til en fordelagtig pris er ikke som sådan en stor nok forskel i sig selv. I stedet efterspørger vi produkter, som giver os en særlig **oplevelse**. Produkter, som taler til vores drømme og følelser, og som giver mening i vores søgen efter det gode liv."* (Fog mfl. 2009: 23)

Dernæst i katalogteksten skifter fokus fra at handle om IKEAs smålandske historie til en forklaring om hvorfor man i IKEA gør som man gør, netop i kraft af den baggrund, der præger IKEA og virksomhedens måde at tænke og agere på. *Det er derfor, vi pakker alt i flade kasser og beder dig om selv at transportere varerne hjem og samle dem.* Altså kan man herigennem se et eksempel på, hvordan IKEA aktivt bruger sin historie for at positionere sig som virksomhed og give mening hos forbrugeren, idet den røde tråd fra fortid til nutid forklares og fortælles for læseren. I den forbindelse vil jeg gerne fremhæve følgende citat:

"Forskellen ligger i historien. Historien bliver det, som knytter virksomhed og forbruger tættere sammen: Som mennesker efterspørger vi historier og oplevelser i

⁷² Et aktuelt eksempel på hvordan et brands merværdi italesættes, kan p.t. ses i en kampagne hos den tidligere omtalte døgnekiosk kæde 7-Eleven, hvor man har indgået samarbejde med det amerikanske kaffebrand Starbucks, idet der på butiksvinduerne hos 7-Eleven står: *"It's not just coffee. It's Starbucks"*.

jagten på et meningsfuldt liv. Omvendt har virksomheder brug for at kommunikere værdier og forklare, hvorfor de gør en forskel” (Fog 2009: 24).

Og dét er netop, hvad IKEA gør i teksten, hvor der står at man adskiller sig fra andre og arbejder i en branche, der længe har været kendt for ”specialfremstillede” og ”dyre møbler.” Og ikke nok med, at IKEA derfor har været mønsterbryder og har innoveret tankegangen inden for møbelbranchen, så forklares det også, at IKEA fortsat gør sig umage med at tænke alternativt og kreativt: *Og det er derfor, vi designer vores produkter på savværker og dørfabrikker og alle mulige andre steder, hvor man ikke skulle tro, at boligindretningsprodukter af høj kvalitet bliver fremstillet – alt sammen for at holde priserne nede.*

Som afsluttende del af teksten *Vi er allesammen fra Småland*, italesættes det, hvordan meningen og betydningen omkring IKEAs brand skabes i spændet mellem forbrugeren og virksomheden, og hvordan værdierne bliver udlevet, fordi begge parter tror på dem: *Vi har mødt mennesker over hele verden, som dybt inde i deres hjerte er smålændinge ligesom os. Mennesker, der ikke ved noget værre end at smide penge ud af vinduet.* Herefter slås fællesskabet og meningen for alvor fast: *Mennesker, som kender pengenes værdi og er parat til at arbejde lidt hårdere for det, de tror på. Sammen er vi IKEA*, efterfulgt af det førømtalte IKEA-logo, der sætter et visuelt brandingpunktum for teksten, dens virkemidler og budskaber. Nærmest som koen, der brændemærkes, så brændemærkes denne tekst med IKEAs brand.⁷³ Og det manifesteres, at IKEA eksisterer i kraft af den fælles indsats – både hos medarbejdere og forbrugere, og måden hvorpå man tænker ens om værdier såsom sparsommelighed, ihærdighed og passion. Teksten er derfor skabt ud fra en modellæser, der er meningssøgende og ikke kun leder efter en billig sofa, men også den merværdi og de konnotationer, som brandet indebærer.

”Derfor må han [forfatteren] forudse en modellæser, der er i stand til at arbejde med tekstualiseringen på den måde som han, forfatteren, tænkte sig til det, og til tolkende at gøre de samme træk som han gjorde, da han genererede teksten.” (Eco 1981: 184)

Inden for storytelling argumenterer man blandt andet for, en god historie bestrider tre punkter: Konflikt, kronologi og pointe. (Rosholm & Højbjerg 2004: 4).

⁷³ Claus Buhl omtaler denne brændemærkning på side 25 i bogen ’Det lærende brand’ under kapitlet *Brandingens historie*.

Tilsyneladende efterlever IKEA dette råd, da de tre elementer kommer til udtryk i teksten på følgende måde:

- **Konflikten:** man vil gerne skabe noget stort ud fra små midler – de stenede marker gør det hårdere at dyrke jorden, så det kræver en større arbejdsindsats at et udbytte ud af ressourcerne, på samme måde som IKEA tænker om det økonomiske.
- **Kronologien** er den arbejdsomhed og en ihærdighed, en proces der skaber det stærke brand og skaber fundamentet for virksomhedens karakteristika
- **Pointen** – der er en mening med galskaben: *det er derfor, vi pakker i flade pakker*. Og det er derfor, IKEA er, som de er – *smålændinge* i overført betydning – helt inde i hjertet.

Jeg var tidligere inde på, at storytellingen har effekter for både de interne og de eksterne interessenter. I forlængelse heraf, vil jeg diskutere hvorvidt og hvordan teksten har autokommunikative træk. Autokommunikationen argumenterer netop for, at medarbejdere også er tekstmodtagere som alle andre målgrupper, men at de adskiller sig fra de øvrige læsere ved at have en særlig anknytning og et stærkere tilhørsforhold til virksomheden, da arbejdspladsen udgør en del af deres identitet og selvforståelse.⁷⁴ Derfor fungerer teksten i IKEA-kataloget autokommunikativt, da den også tjener et formål om at dyrke og styrke kulturen og IKEAs selvbillede, og ikke kun bidrage med en historiefortælling og imagepleje for forbrugerens skyld alene. Det skal heller ikke undervurderes, at mediet i denne sammenhæng måske er verdens største tryksag, for netop mediet i sig selv er udtryk for formalia og at organisationen formår at udtrykke sig i via de rette anerkendte kanaler (Christensen & Morsing 2008: 22).

For at autokommunikationen i dette tilfælde med teksten i kataloget – og helt generelt – kan ske på en konstruktiv og positiv måde, er det vigtigt at medarbejderen kan genkende det billede, der præsenteres af virksomheden i teksten. Filmen knækker, hvis billedet ikke stemmer overens med den oplevede hverdag og sandhed, som medarbejderen er en del af hver dag på sit arbejde i IKEA-varehuset. I så fald kan

⁷⁴ Både Lars Thøger Christensen og Klaus Fog argumenterer for denne påstand – førstnævnte skriver i sin artikel 'Selvrefleksion fremfor selvsving': "*De fleste medarbejdere vil faktisk gerne spørges og tages med på råd. Også om kommunikation. Især i dag, hvor vores personlige identitet i vid udstrækning præges af dét vores organisationer formår at kommunikere om sig selv*". Og Klaus Fog skriver tilsvarende i bogen 'Storytelling – branding i praksis': "*Som medarbejdere stiller vi i stigende grad krav til, at arbejdsgiverens værdier er nogle, vi selv kan stå inde for.*"

medarbejderen tage afstand til præsentationen, frem for at tage den til sig, og bliver herigennem en dysfunktionel dimension inden for autokommunikationen (Christensen 2004: 21). Men jeg vil påpege, at det er en hårfin balance, for ganske vist skal der ikke pyntes så meget på sandheden, at det tager overhånd, men omvendt kan det have gavnlige autokommunikative effekter, hvis der er noget at leve op til. Som Ingvar Kamprad skrev i *En møbelhandlers testamente*, er det ikke målet i sig selv der er noget værd, men rejsen og udviklingen undervejs. Som i eksemplet med nytårsforsættet, der siges højt, så forpligter det også, når man som i IKEAs tilfælde brander sig på *at være parate til at arbejde lidt hårdere for det man tror på* – jævnfør tekstens sidste linjer, hvorfor jeg vurderer at teksten kan tænkes at have en autokommunikativ effekt indadtil i organisationen.

Analyse af side 34-35: Har du et stillerum?

Som det næste praktiske eksempel på Ikeas henvendelsesform i kataloget, har jeg udvalgt siderne 34-35, hvor overskriften lyder *Har du et stillerum?*

Siderne er et eksempel på en struktur, der gentages løbende i kataloget – se for eksempel siderne 116-117, 202-203 eller 256-257. Sammenfattende er siderne opbygget ens, med samspil mellem billede og tekst, og hvor teksten er

Som tidligere i analysen af *Vi er allesammen fra Småland*, vil jeg først gennemgå billedets udtryk og symbolværdier, for herigennem at kunne konkludere hvordan billedet visuelt understøtter tekstens pointer og diskurser. Herefter vil jeg analysere teksten øverst til højre, for dernæst at diskutere, hvordan ”kasseteksterne” i billedet understreger budskabet fra det, jeg vælger at kalde hovedteksten.

ANTIFONI gulv/læselampe
299.-

Din sofa bliver udsat for hårdt slid med alle de mennesker, der sidder, flytter og hænger i den. Vi tester læsere med en vægt på 100 kg 50.000 gange, så vi er sikre på, at de kan holde til en aktiv hverdag i dit hjem.

Hvis du monterer dit fladskærms-tv på et vægbeslag, er det i sikkerhed for dine børns små piffing. Vi har sørget for, at vægbeslaget til fladskærms-tv kan bære op til 60 kg.

Fjern chokoladepletterne - ikke testet før. Vi tester, at farven ikke forsvinder sammen med pletterne.

Der er ikke altid plads til alle i sofaen. Vi tester armstolene med en 90 kg tung vægt 5.000 gange.

Find en dvd. Læg den på plads. Tag en cd ud... sådan bliver det ved... dag efter dag. Vi åbner og lukker BESTÅ skuffer 30.000 gange for at sikre, at de altid lukker snævt og lydløst.

Du bliver overrasket over, hvor mange gange du skubber dærene til side for at se tv eller skjule det. Vi gør det 20.000 gange for at simulere det virkelige liv.

EKTORP chaiselong, højre
2.399.-

Har du et "stillerum"?

Nej, vel? Det er derfor, vi designer møbler, der kan holde til at blive brugt. De kan holde til fedtede børnehænder. Til dine venner, der altid sætter sig på armstøtten. Og til dig, der altid smækker med skabslørene.

Alle vores møbler gennemgår strenge test for at sikre, at de kan klare en aktiv hverdag - EKTORP sofer og BESTÅ reoler er nogle af de produkter, der har 10 års garanti. Så kan de holde til det, der skal være plads til i en dagligstue... at leve livet.

10 ÅR GARANTI

EKTORP serien. Afslipst betrak EDENH rust af 100% bomuld. Kan modstå rødder. **nyhed Chaiselong, venstre 2.399.-** (B66-D163), H 87 cm, 215x62x33

nyhed Chaiselong, højre 2.399.- (B66-D163), H 87 cm, 215x62x33

BESTÅ og EKTORP serien har 10 års garanti. Se mere på side 372 og 373.

BESTÅ/INREDA tv-/opbevaringsmodul med skydder 6.450.- Forstærket konstruktion til dit fladskærms-tv. Du er fri for at bære huller i væggen, og ledningerne kan skjules bag låget. Ferie og håndtelt glas, musik, DVD.

ANTIFONI gulv/læselampe 299.- Inkl. halvguldgænger. Ekstra pærer indbygges separat. Antifoni skal til barmstol, sen eller som senge lampe. Lakeret stål. Høje. 405x111x110 cm. Sæt 403.283.91 200

DAGLIGSTUE 35

Billedet på side 34-35 viser et vue i ind i en dagligstue, der er domineret af en iøjefaldende rød sofa i et ellers farveneutralt rum, hvor to børn agerer menneskelige rekvisitter. Drengen i sofaen sidder med en skål is, og pigen nysgerrigt kigger i skuffen i endevæggens møblement, og de to børns tilstedeværelse i billedet symbolerer liv og aktivitet. Et glas saft og en skål med kirsebær, samt en stak af bøger og spillekort på bordet ved siden af sofaen understøtter rummets livagtighed og giver et indtryk af at være en rigtig stue og ikke et stillestående udstillingsvindue. Rummets æstetik ses i indretningen, hvor der tilsyneladende er tænkt over detaljerne – der er

blomster i vinduet, og krukker og billeder ovenpå skabet, der dekorerer og giver øjet en æstetisk tilfredsstillelse. Billedets udtryk, hvor det æstetiske går hånd i hånd med det praktiske, understøtter tekstens budskaber og pointer, der netop kredser om det virkelige liv, og de funktioner, som møblerne er testet til at kunne holde til. Men billedet alene viser i sig selv budskabet om at æstetik og funktion kan fungere i samspil med hinanden. Derfor har billedets modellæser en interesse i at søge inspiration til hvordan man kan indrettet sit hjem, så det er smukt at se på, men også fungerer med to nysgerrige børn, der højst sandsynligt spilder på sofaen og roder i skuffen. Et hjem, der lever op til sloganet på forsiden af kataloget, da der er *Plads til livet*. Det appellerer til drømmen om det velfungerende, smukke hjem, og på den måde fungerer billedet som et lærende element, jævnfør *det lærende brand*, da det inspirerer og viser forbrugeren, hvordan Ikeas produkter kan indgå som en meningsfuld del af forbrugers liv og hverdag. Som Claus Buhl påpeger:

"Et moderne brand skal kunne være med i en del af deres [forbrugernes] liv – snarere end at få forbrugeren til at knytte en eller anden forudbestemt brandværdi til sig." (Buhl 2005: 20).

Derfor må man antage, at billedets livagtighed med de to børn og de rekvisitter, som skaber indtrykket af en rigtig dagligstue, ikke ville have haft den samme lærende effekt, hvis rummet var tomt og kun viste *den perfekte dagligstue*, for som Buhl netop beskriver det, er det lærende brand nødt til at tage udgangspunkt i forbrugeren selv og ikke pådutte ham eller hende med en række kunstigt opstillede værdier, men derimod forklares i en meningsfuld og vedkommende kontekst.

Teksten på siderne indledes med overskriften, hvor den personlige henvendelsesform, som også gjorde sig gældende i særligt velkomstteksten og dels siderne om Ikeas smålandske baggrund, gentages: *Har du et "stillerum"?* Den kommunikative kode og genre, som læseren af kataloget indtil nu har mødt, fortsættes således og skaber en genkendende effekt. Som i velkomstteksten har overskriften her funktion af at indbyde til videre læsning, og modellæseren er derfor modtagelig for den henvendelse og interesse, som spørgsmålet indikerer. Svaret på spørgsmålet svarer afsenderen imidlertid selv på, da teksten fortsættes med *Nej, vel?* og med udgangspunkt i dén konstatering italesættes IKEAs fokus på kvalitet og hvordan det konkret efterleves: *Det er derfor, vi designer møbler, der kan holde til at blive brugt*. Og ligesom der i billedet foregår aktivitet i form af de to børn, understøtter teksten det sociale liv, som møblerne skal kunne holde til at blive brugt i: *De kan holde til fedtede børnefinger*.

Til dine venner, der altid sætter sig på armlænet. Og til dig, der altid smækker med skabsdørene.

Disse formuleringer forklarer **hvorfor** IKEA designer møblerne på en bestemt måde. I næste del forklarer man yderligere **hvad** man gør: *Alle vores møbler gennemgår strenge test for at sikre, at de kan klare en aktiv hverdag* – igen en implicit intertekstuel reference til billedet, som visuelt konnoterer en aktiv hverdag med to aktive børn. Teksten fortsætter herefter med en mere direkte reference til billedet, da sofaen EKTORP og reolen BESTÅ, som netop optræder på billedet og indgår i stuens indretning, præsenteres som et holdbart valg: *EKTORP sofaer og BESTÅ reoler er nogle af de produkter, der har 10 års garanti*. I de sidste linjer opsummeres budskab og refererer indirekte til sloganet på katalogets forside, som bekendt lød: *Plads til livet*, idet teksten her afsluttes med pointen om at *Så kan de holde til det, der skal være plads til i din dagligstue... At leve livet*.

Budskabet og diskursen om møblernes holdbare kvalitet konkretiseres ved at garantien understreges i det logo, der optræder under teksten. I logoet står der: GARANTI FOR KVALITET – HVER DAG – 10 ÅR – IKEA.⁷⁵

Diskursen om omkostningsbevidsthed vises konkret i billedet ved at priserne på henholdsvis sofaen og læselampen oplyses, og fremhæves ved at stå med stor skriftstørrelse. Desuden kan læseren få yderligere oplysninger i kolonnen nederst til højre under den førmtalte tekst. Her står praktiske oplysninger såsom mål og hvilke egenskaber og fordele, produktet tilbyder.

I selve billedet optræder små kasser med tekst, som er placeret i billedet så de visuelt understøtter deres budskab om at IKEA tester deres møbler. For eksempel er der ved sofaens armlæn en tekst, hvor der står: *Der er ikke altid plads til alle i sofaen. Vi tester armlænene med en 90 kg tung vægt 5.000 gange*. Sammenfattende om dette eksempel og resten af tekststykkerne i billedet, er det kendetegnende at eksemplet med hvordan IKEA tester, tager udgangspunkt i og simulerer de dagligdagssituationer, som hænder hos forbrugeren i det virkelige liv.

⁷⁵ Logoet bruges også flittigt i selve varehuset, og indbyder derfor til en genkendelighedseffekt hos forbrugeren, på tværs af de forskellige kommunikationsplatforme.

Analyse af side 40-41: Stærkt design skabes med store tanker og små omkostninger

Jeg vil nu analysere et nyt eksempel på kommunikationsformen i kataloget, kaldet *Stærkt design skabes med store tanker og små omkostninger*. Overskriften kan i sig selv spores tilbage til Kamprads testamente, hvor ånden om de store tanker og den ukuelige ihærdighed med udgangspunkt i den ekstreme omkostningsbevidsthed blev beskrevet som IKEAs grundlag.

Stærkt design skabes med store tanker og små omkostninger

IKEA PS skab 599.-



Design: **Nicholas Wigg Hansen**

Vi designede og producerede skabet på en fabrik, der fremstiller afslæbte skabe, og endte med en rigtig god pris.
IKEA PS skab 599.- Pulverlakeret stål. 81,10x40x40, H 63 cm. Rød. 400.400.50. 302

ILLERBERG gyngestol 799.-



Design: **Birte Karlsson**

Illerberg blev checket på millimeter, så pakken blev mindre, transporten mere praktisk, og prisen lavere.
ILLERBERG gyngestol 799.- Massivt løn med klar lak. Betrak GRABOD trykt af 100% bomuld. 88x42x94, H 85 cm. 390.390.04

IKEA PS LÖNSK drejplademøbel 449.-



Design: **Renee Muller**

Hu a! Jeg forsv! Lad dit barn trække hæften ned på drejplademøbel og klæppe af eller dreje rundt for at træne balance og koordinering.
IKEA PS LÖNSK drejplademøbel 449.- Plast/100% polyester. 65x42x62, H 75 cm. 60.70x42.40.002.53. 002

IKEA PS garderober 259.-



Design: **Pia Cullin-Gustafsson**

Du samler garderober på samme måde, som du stiller et telt op - den fylder minimalt under transport og gyl masser af opbevaringsplads.
IKEA PS garderober 259.- 100% polyester. 85x42x66, H 164 cm. Sort 60.224.71. 002

LAMPAN bordlampe 25.-



Design: **Carl Gustafsson og Magnus Eklund**

Lampeskærmen er emballagen - en kasse er overflødig.
LAMPAN bordlampe 25.- Plast. Maks. 40W. Skærm Ø 19 cm. H 23 cm. Rød 100.980.57. 002

POÄNG lænestol 599.-



Design: **Robert Nakamura**

Først bojede vi stellet, så pakke vi det i en flad pakke.
POÄNG lænestol 599.- Birketræstol med klar lak. Betrak ALME natur af 100% bomuld. 88x42x83, H 100 cm. 790.054.30. 002

IKEA PS fyrfædetager 89.-/12 stk.



Design: **Elin Johansson**

Prisen stod lysende klart for os, da vi designede og fremstillede fyrfædetager på en sikringsfabrik.
IKEA PS fyrfædetager 89.-/12 stk. Glaseret porcelæn. Ø 5, H 4,5 cm. Hvid 04.967.01. 002

IKEA PS LÖVÅR 2-pers. sovesofa 2.599.-



Design: **Thomas Sandell og Chris Almqvist**

Gæsteværelset kan klappes sammen og flyttes.
IKEA PS LÖVÅR 2-pers. sovesofa 2.599.- Betrak ROMA lys beige af 100% bomuld. 81x141x111, H 86 cm. Mørkebrun 160.020.5. 000.301.27

IKEA PS GULLHOLMEN gyngestol 399.-



Design: **Alexia Zinka**

Kæssede bambblade vævet til en stol, der kan stables og er nem at transportere.
IKEA PS GULLHOLMEN gyngestol 399.- Bambsfibre med klarlak. 86x42x86, H 75 cm. 580.395.52. 002

HAMNUT stol 119.-



Design: **Morten Kvistrup og Allan Østgaard**

Sollet stol til børn inspireret af store dyr - og lave priser.
HAMNUT stol 119.- Plast. 69x46x7 cm. Sædehøjde 30 cm. Blå 200.594.56. 002

I IKEA matcher form og funktion... til virkelig lave priser!

Siderne 40-41 udskiller sig fra eksempelvis *Vi er allesammen fra Småland*, hvor det udelukkende handlede om IKEAs smålandske baggrund og værdigrundlag – hvorimod i dette tilfælde formidles produkter og storytelling i samklang med hinanden. Det ses i måden hvorpå IKEA her netop fortæller historier om, hvordan en række forskellige møbler og produkter blev til. Formålet med disse sider kan derfor tænkes at være et ønske om, at man netop gerne vil fortælle forbrugeren, at man gør sig umage med at tænke kreativt og gennemført, for at man er i stand til at designe og producere ud fra ønsket om lave priser og gennemtænkt funktion. Modellæseren af siderne har derfor en nysgerrighed og interesse i historierne bag IKEAs produkter, og har et meningssøgende forhold til menneskene og virksomheden bag produkterne, samt de processer og den arbejdsindsats, der ligger bag, inden varerne er tilgængelige for kunden i varehuset.

74

En anden detalje på de pågældende sider er, at produkterne personificeres i form af at de forskellige designere præsenteres i billeder, der dels viser portrætter af designerne, men også deres personlige underskrift. En tese kan derfor i denne sammenhæng være, at de ellers så masseproducerede møbler indhyles i en personlig kontekst. Både i form af billederne af designerne, men i særdeleshed også netop i formidlingen af produkternes forskellige historier. IKEA viser som afsender, at de tager deres produkter og tilblivelsen af dem alvorligt, og ved at afsenderen selv sætter fokus på et sådant aspekt af IKEAs forretning, sender man ligeledes et signal til modtageren om at den tankegang, som historierne repræsenterer, er en essentiel og vigtig historie at fortælle. Ligeledes kan siderne tænkes at have en autokommunikativ effekt, idet medarbejderen får sin arbejdsplads præsenteret igennem disse historier, der afspejler virksomhedens særlige karakteristika i form af nytænkning og ihærdighed. Om der her er tale om en bevidst strategi fra IKEAs side om at præge medarbejderne, er vanskeligt at konkludere. For som tilfældet ofte kan være, sker autokommunikation sted 'bag om ryggen' på afsenderen, "*idet denne sjældent erkender, at det 'eksterne' budskab først og fremmest er relevant for vedkommende selv*" (Christensen & Morsing 2008: 22).

Nederst på højre side afrundes sidernes budskab med ordene: *I IKEA matcher form og funktion... til virkelig lave priser!* Det er interessant, at IKEA her bruger ordet *matcher*, da konkurrenten møbelkæden ILVA, der i øvrigt er nabo til varehuset i Århus, for tiden brander sig på at være *Det perfekte match*.⁷⁶

Og match'et handler om flere faktorer, der går op i en højere enhed: pris, æstetik og funktion.

Samlet set kan diskurserne på siderne derfor blandt andet siges at falde inden for det omkostningsbevidste: *Vi designede og*



På forsiden af dette års ILVA-katalog synes den afbillede kvinde at have fundet sit 'perfekte match' mellem sig selv og sin nye sofa.

⁷⁶ Og tilsyneladende er IKEA og ILVA også enige om, at de vægter kvalitet og den rigtige pris højt. Dog synes forskellen mellem IKEA og ILVA at være, at IKEA er omkostningsbevidste (og fortæller om det!) allerede inden produktet overhovedet er designet, hvor ILVA først italesætter prisen efter at møblet står færdigt. F.eks. skriver ILVA i starten af deres aktuelle hovedkatalog: *når vi fastsætter prisen på et møbel, er det altid med det formål, at den skal være så lav som muligt, uden at vi et øjeblik går på kompromis med kvaliteten*. ILVAs katalog kan ses online på adressen: http://dwarf.ipapercms.dk/ILVA/ILVA_DK/ILVA_Foraarskatalog_2010/

producerede skabet på en fabrik, der fremstiller aflåselige skabe, og endte med en rigtig god pris. Eller det kreative og nytænkende i samspil med omkostningsbevidstheden: Prisen stod lysende klart for os, da vi designede og fremstillede fyrfadsstager på en sikringsfabrik.

Analyse af side 42-43: PS. GRIB DEN NYE GENERATION

På de efterfølgende sider efter *Stærkt design skabes med store tanker og små omkostninger* ændres stilen, både visuelt og sprogligt. Sidernes layout består af en centreret, hvid og luftig lampe, der på det denotative plan blot er en lampe, men på det konnotative plan fremstår som en frøstand fra en mælkebøtte, der fanges af vinden og svæver af sted på en dejlig sommerdag. Lampens konnotationer understøttes af at der svævende rundt om lampen er virkelige frøstande, ligesom det naturlige islet understreges yderligere af den blå baggrundsfarve, der minder om himlens farve.⁷⁷

Det sproglige på siderne består af fire dele: to tekster, hvoraf den ene på det generelle plan beskriver nogle af designernes bedrifter, og den anden der italesætter den præsenterede lampe, og hvordan den kan få sin plads og funktion i forbrugerens eget hjem. De to sidste sproglige dele er dels en lang tekstlinje, der flugter nederst på siden med ordene: *IKEA PS DESIGNHISTORIER, DER VARER EVIGT EVIGT EVIGT* og så videre. Sidste tekstdel består af IKEAs logo – denne gang dog holdt i sort/hvid, og ikke de traditionelle IKEA-farver – ligesom det svenske flag – blå og gul. Herunder er



⁷⁷ Den viste lampe er i øvrigt flittigt brugt i indretningen af restauranten i varehuset i Aalborg, så forbrugeren kan drømme om designhistorier i skøn harmoni med kötbullar...

der endnu et logo, hvor der står *PS* og i nederste højre hjørne henvises læseren til hjemmesiden: *Se flere historier på IKEA.dk/PS*.⁷⁸

Teksten, der er placeret nederst til venstre, er inspireret af kontraster: mellem fortid og nutid, indiske landsbyer til dybe svenske skove. Teksten, der præsenteres under overskriften *PS. GRIB DEN NYE GENERATION*, starter med det retoriske spørgsmål: *Kan design være mere end design?* Spørgsmålet kan tolkes som en hentydning om en merværdi i form af historier og branding, samt en dybereliggende mening med foretagendet. I tråd med de foregående sider, beskrives også her designernes bestræbelser på at skabe IKEA-produkter: *I arbejdet med den nye IKEA PS kollektion rejste vores designere verden rundt i deres søgen efter vores rødder og vores fremtid.* Budskabet om sammenhængen mellem den historiske baggrund og virksomhedens identitet, som vi tidligere mødte i *Vi er alle sammen fra Småland*, gentages hermed i denne tekst. Og understreges af at *Älmhult*, den lille svenske by, hvor det hele startede, nævnes senere i teksten: *Fra Nordamerikas store sletter til den lille by Älmhult.*

Forbrugerens involvering italesættes i starten af den næste tekst: *IKEA PS MASKROS loftlampe er designet af Marcus Arvonon, men du skal være med. Du skal samle den, men også tænke over lys og skygge.* Så ganske vist er det IKEA, der står for design og produktion, med alt hvad dét indebærer i IKEA, men produktets mening og personlighed skabes i hjemmet hos den enkelte af forbrugeren selv: *Hvordan skal lampen være? For den ændrer udseende. Fra hjem til hjem. Fra rum til rum. Fra person til person.*

I den sidste del af teksten får sproget et drømmende og storslået præg – ligesom frøstanden, der svæver af sted på den lyse sommerdag – en metafor fra billedet, der optræder intertekstuel i formuleringen: *Vi håber, at den vil plante et frø i din sjæl, din hjerne og dit hjerte om designhistorier, der varer evigt.* De højt svævende formuleringer og drømmende stil afsluttes dog af mere jordnære facts, såsom lampens materiale, mål og pris.

⁷⁸ Desværre virker den anviste web-adresse i skrivende stund ikke – hvis man taster adressen ind, kommer der blot en meddelelse fra IKEAs internationale hjemmeside om, at "The page cannot be found". Dette kan naturligvis irritere læseren og muligvis efterlade et dårligt indtryk af IKEAs ellers så professionelle henvisning og sammenhænge på tværs af de forskellige medier – for eksempel som tidligere beskrevet, at læseren på ryggen af kataloget bliver henvist til at se mere i varehuset og på IKEA.dk.

Sammenfattende om disse sider er modellæseren søgende efter disse omtalte historier, og meningen bag hvorfor IKEAs designere – og dermed også IKEA selv – adskiller sig fra andre, ligesom at modellæseren er modtagelig overfor opfordringen om at selv at skabe produktets funktion og plads, jævnfør det lærende brand. Samtidig er siderne et udtryk for en corporate branding-tankegang, hvor virksomheden og dens produkter hænger uløseligt sammen – i dette tilfælde netop fordi det eksemplificeres, at lampen er et resultat af IKEAs grundlæggende filosofi, ligesom det blev fortalt på de foregående sider (40-41). Da disse fire sider er placeret i forlængelse af hinanden, er det relevant at diskutere, hvordan de supplerer og understøtter hinandens udtryk og budskaber. Set i en sammenhæng fungerer de fire sider nemlig således, at de to første *Stærkt design skabes af små omkostninger* var kendetegnet af mange jordnære facts, for eksempel i form af priser, mål og varenumre, til på de næste sider at ændre stil til en langt mere udsvævende genre.⁷⁹ Budskabet synes at være, at IKEA skaber noget, der er større end sig selv – mere end bare design. Og det, som de starter, vil vare evigt.

Den mulige autokommunikative effekt kan ses i flere faktorer: dels i italesættelsen af den ihærdighed og kreativitet, som IKEA her sælger sig selv på, og forpligtelserne heraf, men også i betydningen af at man som IKEA-medarbejder indirekte er ambassadør for brandet.

Analyse af side 342-343: Arbejdet, der ALDRIG slutter...

Som det sidste eksempel materiale fra kataloget, har jeg valgt at analysere siderne 342-343, hvor nogle af IKEAs tiltag inden for corporate social responsibility (CSR) præsenteres under den tidligere omtalte *Den uendelige liste*. Navnet er ikke tilfældet, idet der hele tiden kommer nye tiltag til, og at det derfor også gælder for CSR-området som resten af IKEAs forretning, at man aldrig når i mål – jævnfør det sidste punkt i Kamprads testamente om, at det er rejsen i sig selv, og ikke målet der er noget værd.

Den uendelige liste præsenteres for forbrugeren på tre forskellige platformer – dels på

⁷⁹ Om forbrugeren rent faktisk overbevises af denne genre, eller snarere synes at stilen tager overhånd, skal jeg lade være usagt, da jeg i dette speciale har valgt ikke at foretage egentlige undersøgelser af modtagerens reception. Men jeg vil påpege, at i og med at stilen skifter karakter, har IKEA som afsender den risiko, at modtageren ikke tager budskabet til sig. Eller omvendt kan ændringen give en større opmærksomhed – muligvis på den en positiv måde. Begge dele kan tænkes at være sandsynlige.

disse sider i kataloget, på hjemmesiden IKEA.dk, og i selve varehuset i form af billboards, der fremhæver nogle af de enkelte tiltag, der står på listen.⁸⁰

På siderne i kataloget præsenteres i alt ti forskellige punkter, der er illustreret i form af billeder og tilhørende tekstbokse, der forklarer hvilke tiltag IKEA har indført i forbindelse med de enkelte produkter – dog undtaget af *Tiltag nr. 1*, der figurerer nederst på venstre side, som på et generelt plan fortæller om IKEAs flade pakker og de fordele, det indebærer.

Arbejdet, der ALDRIG slutter...

Vi har besluttet os for at bidrage til at skabe en verden, hvor vi passer bedre på miljøet, jordens ressourcer og hinanden. Vi ved, at vi sommetider selv er en del af problemet. Derfor arbejder vi hårdt på at blive en del af løsningen. Vi overvejer fordele og ulemper, undersøger og ændrer tingene. De mange forskellige tiltag på en række forskellige områder bliver til noget stort... og mærkbart. Vi er allerede godt i gang, og arbejdet slutter aldrig. Følg udviklingen på IKEA.dk

TILTAG NR. 28

KASSETTIs kassettelåser er fremstillet af 30% genbrugsplast og leveres nu i en flad pakke. Det betyder, at vi kan spare plads i hver lastbil, og der er mindre risiko for skader på låserne på vej til butikken. Og CO₂-udledningen fra transport er reduceret med 75%.

TILTAG NR. 29

SUNNAN er en LED-lampe, der er elektrisk og kan bruges som et overblik. Solcellerne på toppen af lampen giver den energi til at lyse.

TILTAG NR. 1

Når vi designer IKEA emballage, har vi sikret os, at den er flad. Vi designer ikke flade pakker for at spare mere, men for at spare mere. De flade pakker gør det lettere at transportere og mindre CO₂-udledning. Og emballagen kan genbruges og bliver et eksempel til efterligning.

TILTAG NR. 9

NORDEN er en sofa, der er lavet af træ. Den er lavet af træ, som er et naturligt materiale. Den er lavet af træ, som er et naturligt materiale. Den er lavet af træ, som er et naturligt materiale.

TILTAG NR. 23

Ikke alle IKEA's produkter er lavet af træ. Men de fleste er. De fleste er lavet af træ, som er et naturligt materiale. De fleste er lavet af træ, som er et naturligt materiale. De fleste er lavet af træ, som er et naturligt materiale.

TILTAG NR. 44

IKKE alle IKEA's produkter er lavet af træ. Men de fleste er. De fleste er lavet af træ, som er et naturligt materiale. De fleste er lavet af træ, som er et naturligt materiale. De fleste er lavet af træ, som er et naturligt materiale.

TILTAG NR. 36

IKKE alle IKEA's produkter er lavet af træ. Men de fleste er. De fleste er lavet af træ, som er et naturligt materiale. De fleste er lavet af træ, som er et naturligt materiale. De fleste er lavet af træ, som er et naturligt materiale.

TILTAG NR. 40

IKKE alle IKEA's produkter er lavet af træ. Men de fleste er. De fleste er lavet af træ, som er et naturligt materiale. De fleste er lavet af træ, som er et naturligt materiale. De fleste er lavet af træ, som er et naturligt materiale.

Siderne viser således både ved hjælp af tekst og billeder nogle af de tiltag, som IKEA har indført for at udvise ansvarlighed, på både miljømæssige og sociale henseender. IKEA har valgt at placere disse sider i kataloget lige efter den allersidste produktside, og lige inden de praktiske *buying guides*-sider, hvor forbrugeren kan hente praktiske informationer med hensyn til varenumre, mål og priser – måske fordi *Den uendelige*

⁸⁰ I skrivende stund er der i alt 67 tiltag på *Den uendelige liste*, der i sin fulde form kan ses på adressen: http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/our_responsibility/the_never_ending_list/index.html
Jeg vil senere komme nærmere ind på denne side i analysedelen om IKEA.dk, samt fremhæve et eksempel på visningen i varehuset.

liste befinder sig i et krydsfelt mellem produktbranding og corporate branding. Produktbranding fordi reelle produkter fra IKEAs sortiment i dette tilfælde præsenteres, men det sker i en kontekst, hvor forbrugeren kan læse om, hvordan netop disse produkter er med til at gøre en forskel for ansvarligheden og kreativiteten i IKEA – altså en italesættelse, der præger det monolitiske brand som helhed. Diskurser om kreativitet, funktion og nytænkning i forbindelse med materialer italesættes for eksempel nederst på højre side, hvor der vises en flettet kurv, med den tilhørende tekstboks kaldet *Tiltag nr. 40: Den praktiske NÄSUM kurv er fremstillet af et materiale, som de fleste mennesker opfatter som affald – bananblade, der er til overs efter høsten.*

Udover at læseren præsenteres for de enkelte tiltag, fortæller IKEA i en tekst under overskriften de begrundelser for, hvorfor disse tiltag i det hele taget er relevante. Og løfterne er store: *Vi har besluttet os for at bidrage til at skabe en verden, hvor vi passer bedre på miljøet, jordens ressourcer og hinanden.*

Som tidligere beskrevet, kan løfter forekomme autokommunikative, når vi eksemplificerer, hvem vi er, og hvordan vi vil forbedre os:

”På samme måde som nytårsforsætter virker mere forpligtende, når de udtales offentligt, har holdninger, løfter og planer en særlig betydning for virksomheden og dens medarbejdere, når de annonceres professionelt i eksterne medier” (Christensen 2004: 17)

I den næste sætning i teksten under overskriften italesættes en selverkendelse om, at det hele dog ikke altid ser rosenrødt ud: *Vi ved, at vi sommetider selv er en del af problemet. Derfor arbejder vi hårdt på at blive en del af løsningen.* Diskursen om ihærdighed og arbejdsomhed, som ligeledes blev italesat blandt andet på siderne *Vi er alle sammen fra Småland* gentages således implicit her. Og den ekstraordinære indsats, som blev beskrevet på siderne om designhistorier, hvor designerne rejste verden rundt i søgen efter fortid og nutid, kan på sin vis også relateres til sætningen *Vi overvejer fordele og ulemper, undersøger og ændrer tingene.*

Det er naturligvis essentielt for troværdigheden på disse sider, at de beskrevne tiltag er sande, og IKEA ikke blot pynter sig med lånte fjer.⁸¹ Men eftersom at de grønne

⁸¹ Problematikken omkring virksomheder, der netop lyver sig grønne, blev omtalt i en artikel i Politiken den 29. november sidste år, under titlen *Firmaer sælger håb og grønne skove*. Fænomenet, når organisationer brander sig på at være miljøvenlige, uden egentlig at være det, kaldes *green-wash*, et begreb som forfatteren John Grant beskriver i sin bog *The green marketing*

løfter eksemplificeres og én for én beskrives for forbrugeren, og ikke blot i tomme floskler uden reelle eksempler, kan de tænkes at efterlade et indtryk af autenticitet hos forbrugeren. En værdi som modellæseren finder relevant i relation til IKEAs ånd og brand.

Tiltaget nummer 29, der vises til højre for teksten, er et godt eksempel på CSR både inden for miljø og social ansvarlighed. Dels fordi at den omtalte solcellelampe lyser uden brug af elektricitet – men også fordi at IKEA netop bruger lampen i en kampagne i samarbejde med Unicef og Red Barnet, der i sin enkelhed går ud på, at hver gang forbrugerne køber én lampe, donerer IKEA tilsvarende én lampe til velgørende formål, for eksempel til børn i ulande, der ellers ikke har mulighed for at lave lektier efter solnedgang. Kampagnen præsenteres i skrivende stund på forsiden af IKEAs hjemmeside, IKEA.dk, som vil være omdrejningspunkt for næste afsnit.

manifesto'. Grant slår fast i et interview: *"It's not about making normal things look green – it's about making green things normal and it being part of the evolution of markets and really leading in that human sense of leading us somewhere good."*

Citatet stammer fra: <http://www.businessandleadership.com/marketing/news/article/12250/>

Hjemmesiden – *IKEA.dk*

IKEA.dk er virksomhedens danske hjemmeside, hvor forbrugeren kan hente oplysninger og information inden for nærmest alle tænkelige aspekter. På hjemmesiden præsenteres IKEAs komplette varesortiment, som man kan tilgå via topbjælken, ligesom man kan eksempelvis klikke sig ind på de enkelte varehuses sider, hvor praktiske oplysninger som åbningstider, parkeringsforhold og tilbud i restauranten fremgår. Men udover de nøgterne, praktiske informationer, kan forbrugeren også læse om de mere overordnede fakta omkring IKEAs historie, vision og forretningsidé, faktuelle tal om virksomheden og de arbejdsområder, som kendetegner IKEAs måde at håndtere corporate social responsibility. Den følgende



analyse af hjemmesiden vil være struktureret således, at de enkeltdele, der har relevans til dette speciales undersøgelsesområde vil blive fremhævet. Hjemmesiden i sin komplette helhed vil derfor ikke blive analyseret, dels grundet sidens størrelse, men også fordi målet er at opnå en overordnet forståelse for hjemmesiden og måden hvorpå den er et udtryk for IKEAs henvendelsesform og diskurser.

IKEA præsenterer for eksempel arbejdet med CSR inden for flere områder på hjemmesiden: I *Den uendelige liste*, hvor forskellige tiltag på produktplan præsenteres, samt IKEA Social Initiative, der dækker over samarbejde med velgørhedsorganisationer Unicef og Red Barnet – og derudover IKEA

adfærdskodekset, der agerer under navnet THE IKEA-WAY, der vedrører IKEAs leverandører og samarbejdspartnere.

Ligesom IKEAs smålandske baggrund fyldte meget i kataloget, er historien også gennemgående brugt på hjemmesiden, hvor metaforer omkring den svenske livsstil og natur bruges til at beskrive hvad der kendetegner virksomhedens møbelstil:

”I Sverige spiller natur og hjem en stor rolle i menneskernes liv. Faktisk er det nemmest at beskrive den svenske boligindretningsstil ved at beskrive naturen: Fuld af lys og frisk luft, og samtidig afdæmpet og uhøjtidelig.”⁸²

I tråd med den personlige stil, der på flere måder kendetegner IKEAs kommunikationsform og sprog, er det bemærkelsesværdigt, at IKEA samlet set præsenterer den svenske baggrund under betegnelsen *Vores svenske arv* – ligesom vi som mennesker har en arv med os fra vores fædrene ophav, moderland og kultur. En detalje, der personliggør den ellers så enorme virksomhed, der som tidligere beskrevet består af hele 123.000 medarbejdere.

Fortællingen om at IKEA gør et ihærdigt arbejde og kendetegner sig ved at gøre sig umage, kan for eksempel ses i det følgende citat:

”Alle og enhver kan fremstille et produkt af god kvalitet til en høj pris eller et produkt af lav kvalitet til en lav pris. Men for at fremstille gode produkter til lave priser skal man udvikle metoder, der er omkostningseffektive og innovative. Det har været IKEAs fokus, siden virksomheden blev etableret i Småland i Skåne.”⁸³

Sådan beskriver IKEA om sig selv under siden, der forklarer THE IKEA WAY, og viser herigennem for forbrugeren, at der i IKEA er en klar sammenhæng mellem fortid og nutid.

Hjemmesiden er som medie helt generelt kendetegnet ved, at forbrugeren aktivt selv skal klikke sig ind på siden, og på den måde selv opsøge kommunikationen og oplysningerne, som siden giver adgang til. En hjemmeside har den fordel, at den *altid* er åben og tilgængelig for forbrugeren, sammenlignet med for eksempel selve varehuset. Hjemmesiden indbyder derfor til, at forbrugeren når som helst kan klikke sig ind og lade sig inspirere af IKEAs produkter, læse om hvad der kendetegner IKEA

⁸² Kilde:

http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/the_ikea_way/swedish_heritage/index.html

⁸³ Kilde: http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/the_ikea_way/index.html

og derudover selvfølgelig også søge rent praktiske oplysninger. For eksempel tilbyder IKEA under hver enkelt produkt, at man online kan tjekke, om varen er på lager i det lokale varehus – en service, hvis bagtanke er at sikre, at kunden ikke kører forgæves og derved får en dårlig oplevelse med IKEA.

I og med at Internettet i dag er så udbredt og tilgængeligt, stiller det også visse krav til hjemmesiderne. Forbrugerne skal hurtigt kunne finde det, de leder efter – det vil sige, at siden skal være nem at navigere rundt på, ligesom at indholdet skal være velopdateret og relevant:

”Hvis public relations tidligere kunne forstås som et nogenlunde klart og afgrænset felt adskilt fra markedsføring og defineret ved givne aktørers, typisk virksomheders, strategiske kommunikation til offentligheden, eller en udvalgt del af denne, får PR-begrebet med internettet en ny underliggende dimension, fordi virksomheden nu er permanent til stede i dette udvidede og stadigt forandrende offentlige rum.”

(Finnemann in Merkelsen 2010: 109.)

Udover at hjemmesiden således er et altid tilgængeligt medie for den opsøgende forbruger, så kendetegnes den ved sin tekniske konstruktion, det æstetiske udtryk og dets fordeling af de sproglige og visuelle lag (Engholm 2004: 62). Tendensen til at tekst og billede meningsfuldt supplerer hinanden, er gennemgående på hjemmesiden, ligesom det var tilfældet i den tidligere analyse af kataloget.

Analyse: Den uendelige liste

På hjemmesiden præsenteres den komplette udgave af *Den uendelige liste*⁸⁴, som ligeledes blev fremhævet i kataloget. Listen viser de i skrivende stund 67 forskellige tiltag, som IKEA har indført inden for corporate social responsibility. Her kan man læse om alt lige fra de flade pakker, håndteringen af affald, at der kun bruges certificeret kaffe i restauranten, og at alle glas i IKEA har været blyfri siden 1994 – blandt mange andre informationer.

Modellæseren af fortællingen om arbejdet med CSR er den bevidste forbruger, der er opmærksom på bæredygtighed, miljøhensyn og det sociale ansvar. I og med, at modtageren inden for disse områder kan have nogle krav, afsmitter denne holdning på hvad man forventer af virksomheden:

⁸⁴ Listen kan ses på adressen:

http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/our_responsibility/the_never_ending_list/index.html

"Customers tend to incorporate their expectations and concerns into their behaviour towards the companies" (Podnar & Golob 2007: 330)



IKEA FAMILY
Kun for medlemmer!

Mød Christine Feldthaus

Christine besøger IKEA og giver sit bud på, hvorfor vi bedre kan lide bonderøven end bankmanden, og hvordan vi dyrker ansvarlighed samtidig med, at vi bliver mere og mere tidspressede. Undervejs kan du lege med i livsstilsquizen, når Christine beskriver forskellige kundetyper, deres værdier, interesser, og hvad de falder for i IKEA.

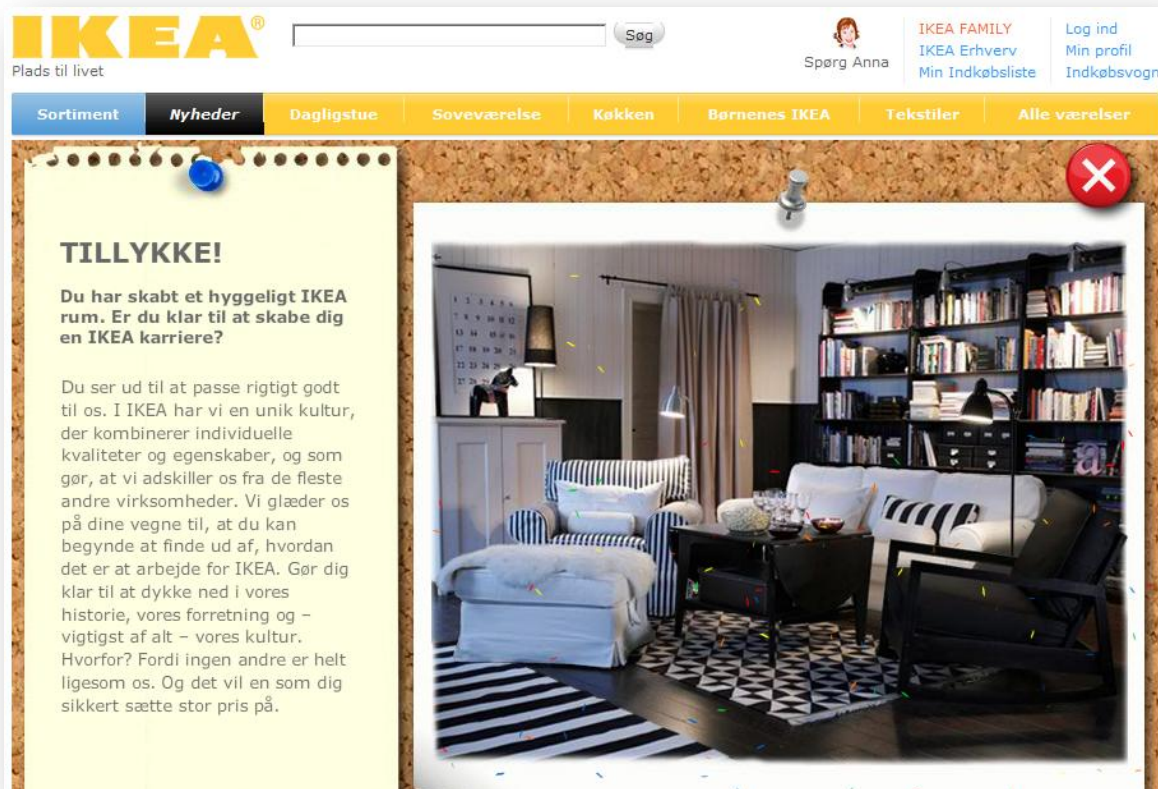
Tilmeld dig nedenfor

- Odense den 5. maj
- Gentofte den 6. maj
- Tåstrup den 11. maj
- Aalborg den 19. maj
- Århus den 20. maj

➔ Mere om IKEA FAMILY

De særlige fordele for IKEA-family medlemmer bliver ligesom i kataloget også italesat på hjemmesiden. For eksempel kunne medlemmerne i maj måned komme til gratis foredrag hos livsstilseksperter Christine Feldthaus.

Persontest – passer du ind i IKEA?



Som sidste eksempel fra hjemmesiden, vil jeg fremhæve, hvordan man på siden har mulighed for at tage en test, der giver svar på, om man passer ind i IKEA – jævnfør pointerne omkring det hele menneske i IKEA i interviewet med HR Manager Lene Groth.⁸⁵

Ovenstående billede vises, når resultatet af testen er positiv, og *man er klar til at skabe sig en IKEA-karriere*. Den særlige IKEA-ånd og brandets positionering beskrives endvidere: *I IKEA har vi en unik kultur, der kombinerer individuelle kvaliteter og egenskaber, og som gør, at vi adskiller os fra de fleste andre virksomheder. [...] Gør dig klar til at dykke ned i vores historie, vores forretning og – vigtigst af alt – vores kultur.*

Som jeg tidligere har været inde på, er employer branding netop et udtryk for hvordan den eksterne kommunikation har betydning for den interne – og omvendt. IKEA søger i dette eksempel at fremhæve kulturens og historiens betydning i en

⁸⁵ Se evt. henvisning til interviewet under Nielsen 2010 i litteraturlisten.

rekrutteringskontekst, ligesom de ligeledes bruges gennemgående i de forskellige kommunikationsparametre. Italesættelsen af at være anderledes, bidrager til en identitetsforståelse og et tilhørsforhold:

”Det er koblingen mellem en oplevet differentiering understøttet af en fællesskabsfølelse, som er fundamentet for corporate branding. Differentiering og tilhørsforhold hænger sammen.” (Hatch & Schultz 2009: 43)

Ved at inddrage kulturen i virksomhedens brandingproces, sender IKEA et signal om, at man er forankret i noget dybere end tomme løfter. Desuden kan modtageren få et indtryk af et personligt aftryk. (Christensen & Morsing 2008: 56)

I det næste afsnit vil jeg undersøge IKEAs aktuelle tv-kampagnes udtryk og budskab.



Tv-kampagne – *Kvalitetstestet af hverdagen*

I det følgende afsnit rettes fokus mod en ny række eksempler på IKEAs kommunikations- og marketingmateriale – denne gang i form af tv-mediet, hvori IKEA italesætter og brander sig selv i tv-kampagnen *Kvalitetstestet af hverdagen*.

Ligesom fremgangsmåden i den foregående analyse af hjemmesiden, hvor de væsentlige elementer i henhold til specialets problemformulering blev fremhævet, vil analysen af tv-kampagnen være struktureret på den måde, at én af de i alt fire tv-spots næranalyseres, hvorefter kampagnen i sin helhed vurderes.

“Vi-synes-du-er-for-ung-til-at-tage-til-Sunny-Beach”-testen

Som udvalgt eksempel på et tv-spot fra reklamekampagnen *’Kvalitetstestet af hverdagen’*, vil spottet med titlen *“Vi-synes-du-er-for-ung-til-at-ta’-til-Sunny-*

Beach”-testen i det følgende være genstand for en nærmere undersøgelse.⁸⁶

Først vil jeg beskrive tv-spottets kronologiske linje og handling, for dernæst at diskutere dets budskaber og diskurser.



⁸⁶ Reklamespottet kan ses på adressen: <http://www.youtube.com/watch?v=KV1taQmglzw>

Anslaget i tv-spottet viser en hvid baggrund, der brydes af IKEAs blå-gule logo, samt titlen på reklamen, der vises med IKEAs sædvanlige typografi.⁸⁷ En mandling voice-over-stemme introducerer spottet: *"IKEA præsenterer: "Vi-synes-du-er-for-ung-til-at-ta'-til-Sunny-Beach"-testen.* Næste klip viser et vue ind i et køkken, hvor et forældrepar befinder sig sammen med deres teenagedatter. Konteksten er en almindelig hverdag, med indkøbs-huskeliste på væggen, og en liter mælk på bordet. Faderen leverer med bekymret mine det nedslående budskab til datteren: *Vi synes du er for ung til at ta' til Sunny Beach*, hvorefter billedet skifter til at vise datteren fra forældrenes perspektiv.⁸⁸ Først kigger hun fortsat væk, men vender sig hurtigt om med et vredt ansigtsudtryk. Køkkenlågen, der indtil nu har stået åben, smækker hun nu i med et brag, og herefter får køkkenet virkelig en hårdhændet behandling, som udtryk for hendes frustration og vrede: en skuffe sparkes i, der smækkes med lågerne – og reallyden herfra fortstærker det visuelle indtryk af den voldsomme behandling.

Som en venlig gestus rækker moderen hende den mælkekarton, der før stod på den modsatte bordplade, og datteren river den hurtigt ud af hånden på hende, pjasker mælken på havregrynene og smider kartonen fra sig i vasken. En anden skuffe hives voldsomt ud, hvorefter hun et kort øjeblik standser inden hun tager en ske, og knalder skuffen i med så voldsom kraft, at moderen forskrækket må lukke øjnene. Seancen slutter ved at vi atter ser billedet fra forældrenes perspektiv, hvor datteren brøler et

"aarrgh!" ind i hovedet af de måbende forældre, inden hun forlader køkkenet og smækker hårdt med døren.



Billedet skifter umiddelbart herefter til at vise køkkenet som atter opryddet og uden mennesker, for til sidst at vise teksten *Kvalitetstestet af hverdagen*, og speaken lyder

tilsvarende: *Ikea – kvalitetstestet af hverdagen.* Tv-spottets sidste billede vises

⁸⁷ Som tidligere nævnt bruger IKEA skrifttypen Verdana, der er gennemgående i alt materiale fra katalog, hjemmeside og så videre.

⁸⁸ Det er selvfølgelig en forudsætning for modellæseren, at vedkommende kender til Sunny Beach i Bulgarien og de konnotationer, der knytter sig til stedet: at det er et populært rejsemål for unge, der ikke ligefrem ynder at bruge tiden på byvandring og museer, men derimod druk og fester.

herefter i samme stil som indledningen – denne gang med IKEAs logo, der er placeret centralt i billedet med sloganet *Plads til livet* nedenunder.

I henhold til berettermodellen⁸⁹ er tv-spottet kronologisk struktureret i form af:

Anslag – startbilledet, der viser logo og titel.

Præsentation – voiceoveren, der fortæller *"IKEA præsenterer..."*.

Uddybning – rummet vi befinder os i, og de tre mennesker, der er i det.

Point of no return – faderens udmelding *"Vi synes, du er for ung..."*.

Konfliktoptrapning – køkkenet må bøde for datterens usagte frustrationer, moderen overrumples af at få hævet mælkekartonen ud af hånden.

Klimaks – datteren udbryder sit "aarrgh!" og smækker med døren.

Udtoning – det tomme og rene køkken, samt det afsluttende billede med IKEAs logo og slogan.

Reklamefilmen er naturligvis fiktion, men den kan siges at være inspireret af fakta – en realistisk hverdagssituation for en familie med en teenager, og de konflikter der måtte opstå. Pointen må være, at IKEA ønsker at demonstrere for forbrugeren, at et IKEA-køkken kan holde til lidt af hvert og stå model til selv den mest arrige teenager – og tilsyneladende rammer budskabet plet: ifølge Dansk Marketing Forum kan næsten ni ud af ti efter at have set filmen uhjulpet fortælle, hvilket firma, der blev reklameret for.⁹⁰

Nicolai Stahl, kreativ direktør for reklamebureauet Hjaltelin, Stahl & Co., der står bag tv-spottet, siger om tanken bag projektet:

*"Mange ved, at IKEA er godt design til den rigtige pris. Den kommunikationsmæssige udfordring har været at få kvalitetsopfattelsen op ved at få folk til at tænke på, at IKEAs produkter holder til hverdagslivet i millioner af hjem."*⁹¹

⁸⁹ Berettermodellen er skabt af den svenske dramaturg Carl-Johan Seth og kan ses i Larsen 2003, side 109 – se litteraturliste for anvisninger.

⁹⁰ Kilde: <http://www.markedsforing.dk/artikler/vis/artikel/koekken-skaberi-sender-ikea-til-tops/>

⁹¹ Ibid.

Hos IKEA er man også begejstrede for reklamen: *"Vi har ønsket at kommunikere meget bredt i universet, der er bygget op omkring "Kvalitet, der holder til hverdagen", så alene derfor er det jo utroligt tilfredsstillende for os, at vores budskaber trænger så godt igennem."* – som projektleder for IKEAs eksterne kommunikation, Lene Bjerregaard Kiel, fortæller.⁹²

Internationalt har reklamen desuden høstet anerkendelse på verdens største reklamefestival, Cannes Lions, hvor den vandt en såkaldt *bronzeløve*.⁹³

Sammenfattende om tv-kampagnen

Udover Sunny Beach-reklamen, består tv-kampagnen *Kvalitetstestet af hverdagen* af yderligere tre andre spots:

- ***"Vi-sidder-bare-og-ser-lidt-fjernsyn"-testen***⁹⁴, der kort fortalt handler om endnu en teenagepige, der taler i telefon med sine forældre. Der er fyldt med andre unge i hjemmet, der står som forstenede, kun et enkelt par kysser i hjørnet, imens datteren forsikrer forældrene i røret om at hun selvfølgelig ikke er bange for at være alene hjemme, hun har nemlig besøg af sin veninde Tulle, og hun har da for resten også lige sat en vask over. Altså i teorien en meget uskyldig og artig datter – men virkeligheden ser bestemt ikke sådan ud. I samme øjeblik røret er lagt på, starter den vilde fest igen i det propfyldte hjem.
- ***"Det-må-vi-godt-hjemme-hos-mor"-testen***⁹⁵ viser klippet med den skilsmisseramte far, der på snedigste vis bliver udnyttet af sine to døtre: han hører musik inde fra soveværelset, går derind og ser pigerne henholdsvis hoppende i sengen og stående ovenpå kommoden. Den ene af pigerne proklamerer, at de må de altså godt hjemme hos mor, og da faderen ikke vil stå tilbage for hvordan det er hjemme hos mor, må møbler være møbler, og han svarer *"Jamen hvis I må hjemme hos mor, så må I også hos mig."*
- ***"Det-bliver-da-hyggeligt-at-ha'-din-familie-boende"-testen***⁹⁶
Denne reklame viser en dagligstue, hvor sofaerne er fyldt op med den

⁹² Ibid.

⁹³ <http://www.markedsforing.dk/artikler/vis/artikel/her-er-verdens-bedste-reklamefilm/>

⁹⁴ Kan ses på adressen: <http://www.youtube.com/watch?v=DZL1lwum6oo&feature=channel>

⁹⁵ Kan ses på adressen: <http://www.youtube.com/watch?v=HxNCHERByAk&feature=related>

⁹⁶ Kan ses på adressen: <http://www.youtube.com/watch?v=fWz3eBJVGTA&feature=related>

kagespisende svigerfamilie, og parret der bor der, står overfor. Kvinden hvisker lavt til manden i en sarkastisk og ironisk tone: *"Det bliver da hyggeligt at ha' din familie boende"*. Svigerfar spilder lagkage på sofaen, og siger på klingende jysk: *"Har vi æ no'd tjøkkenrul' til de her sager?"*, hvorefter kvinden kigger febrilsk på sin mand og prøver underspillet desperat at få ham til at gøre noget ved situationen, som hun tydeligvis ikke bryder sig om: *"Henrik?!"*

Fælles for alle fire reklamer er temaet omkring at hjemmet bliver testet i en hverdagssituation, hvorefter man til sidst i klippene ser rummene i ryddet og tom stand – alt ånder fred og idyl, og intet er gået i stykker. Så budskabet er, at selvom du lige nu har sofaen fyldt med svigerfamilien, der belaster den stakkels sofa og spilder lagkage på det hvide betræk, så kan alt blive normalt igen – for bare rolig, produkterne skal nok holde til det – de er *kvalitetstestet af hverdagen*.

Budskabet gentages fra siderne i kataloget, kaldet *Har du et stillerum?* – og det er netop, at dét hjem, forbrugeren skaber med IKEAs produkter, kan holde til det aktive liv, som virkeligheden byder på. Den skarpe kontrast fra teenagefesten, hvor alt i hjemmet er kaos, til det efterfølgende klip, hvor vi atter præsenteres for rummet – denne gang hvor alt er i sirlig orden, og ingenting er gået i stykker, har dermed til hensigt at vise forbrugeren, at det praktiske og æstetikken fungerer sammen.

Eftersom IKEA gør meget ud af at teste deres produkter, og netop gør meget ud af at fortælle, at de tester, er det oplagt at den ultimative kvalitetstest i form af en vild ungdomsfest står som et levende eksempel på møblernes holdbarhed og relevans i det virkelige liv. For selvom IKEA selv tester møblerne, inden de er til salg i varehuset, så foregår disse tests jo med simulationer, der skal efterligne møblernes virkelige brug og funktion – blandt andet som det stod beskrevet på siderne *Har du et stillerum?* Derfor kan det tolkes, at man fra IKEAs side har haft et ønske om et mere jordnært eksempel på kvalitetstests, da den almindelige forbruger ikke ligefrem har en robot stående i hjemmet, der presser armlænet på sofaen ned 20.000 gange for at sikre, at den er ordentligt bygget.

Tv-kampagnens modellæser kan derfor genkende sig selv i den hverdagskontekst, som reklamerne viser, ligesom brugen af humor og de forskellige situationer, vi næsten alle kan relatere os til, for modellæseren fremstår relevante i forhold til IKEAs brand.

Som reklameteoretikeren Andrew Ehrenberg påpeger, virker en reklame for alvor først, når den beror på noget, som forbrugeren allerede har erfaringer med og kan nikke genkendende til. Som han skriver:

"Advertising's main role is to reinforce feelings of satisfaction for brands already being used." (Andersen 2007: 222)

Ligesom i en autokommunikativ sammenhæng, hvor det præsenterede billede gerne skal stemme overens med medarbejderens egen oplevelse af virksomheden, har forbrugers erfaring med produktet og virksomheden ifølge Ehrenberg en afgørende betydning for reklamens effekt.

"Reklamen skal bekræfte forbrugers erfaringer. Og samtidig anvender forbrugeren sine vanebaserede erfaringer med et produkt til at evaluere og bedømme en reklame. Om en forbruger betragter en reklame som relevant, påvirkes derfor forlods af forbrugers grad af tilfredshed med det repræsenterede produkt." (Ibid. p. 195).

Derfor, set i Ehrenbergske perspektiv, er det afgørende for reklamens troværdighed og evne til at sælge sin vare og brande virksomheden positivt, at forbrugers allerede indlejrede erfaringer med IKEA passer til det budskab, der kommunikeres i reklamen. Så når IKEAs tv-kampagne kredser om budskabet, at deres køkkener og møbler er af en ordentlig kvalitet, der kan holde til det virkelige liv, er det i sagens natur vigtigt at kunden ikke har haft oplevelser, der taler for det modsatte. Ehrenberg hævder, at forbrugeren foretager *selektiv perception* – det vil sige, at han eller hun har tendens til at opsøge og fokusere på reklamer, der stemmer overens med selvforståelse og holdninger, og omvendt fravælger og defokuserer på de reklamer, der ikke bidrager positivt til de erfaringer og oplevelser, man har haft med brandet. (Ibid.)

I den forbindelse er video-hjemmesiden YouTube et efterhånden meget udbredt fænomen, idet hjemmesiden udgør en kanal, hvorigennem forbrugeren hurtigt og nemt kan finde den reklame, der efterspørges. For eksempel er de fire IKEA-reklamer hver set omkring 10.000 gange på YouTube.⁹⁷

Storytelling i reklamerne kommer til udtryk i dels de enkelte historier, som hvert tv-spot fortæller, men de bidrager også på et overordnet plan til historiefortællingen og italesættelsen af IKEAs kultur, identitet og image, da disse dele gensidigt og

⁹⁷ Tallene er vanskelige at præcisere, da reklamerne er distribueret af flere forskellige brugere, men tilsyneladende er Sunny Beach-reklamen dog vist i omegnen af 20.000 gange.

dynamisk påvirkes af hinanden. Derfor kan tv-kampagnen tænkes at have en autokommunikativ effekt, da IKEA italesætter sig selv gennem diskursen om kvalitet – et løfte, der forpligter i hele virksomheden, både på ledelsesplan og blandt medarbejderne.

I varehuset

I det følgende vil jeg analysere nogle eksempler på det kommunikationsmateriale, som kunden møder i selve varehuset, nemlig de store udstillinger eller plakater om man vil, som jeg vælger at give betegnelsen instore billboards.⁹⁸

Generelt er der grundlag stor eksponering af disse billboards, i og med at sidste år bød de i alt 267 varehuse velkommen til 590 millioner mennesker, som kunne hente inspiration fra de mange udstillinger, der viser IKEAs produkter og møbler i virkelighedstro miljøer.⁹⁹

Diskursen om det personlige kommer i varehuset til udtryk flere steder udover de billboards, som kommunikerer budskaber om IKEAs koncept og baggrund. For eksempel sker det også gennem italesættelsen af de ”hjem”, som kunden møder undervejs i varehuset – der fremstår som komplette lejligheder med dagligstue, køkken og soveværelse, der er indrettet med interiør og brugskunst, spaghetti i køkkenkrukkerne og lys i stagerne. ”Velkommen til vores hjem på 45 kvadratmeter” står der eksempelvis, og viser et billede af et smilende par – en konkretisering af diskursen om det personlige midt i alt det ellers så enorme og upersonlige varehus.

Billboardsene i varehuset indbyder forbrugeren til at blive oplyst om IKEAs forretningskoncept, værdier, historie og ansvar, men naturligvis har IKEA som afsender ingen garanti for, at de rent faktisk bliver læst og får opmærksomhed fra modtageren. Hvorvidt kunderne i IKEA ofrer de forskellige billboards opmærksomhed, vil jeg ikke undersøge nærmere, men med Umberto Ecos modellæserbegreb kan en intenderet modtager formes og karakteriseres ud fra materialet selv. Fakta er dog, at den nysgerrige og meningssøgende forbruger har

⁹⁸ Begrebet billboards bruges i reglen om store udendørs reklameplakater, hvor f.eks. Times Square i New York eller Bangalore i Indien er eksempler på steder med stor reklameeksponering med mange billboards. Jeg vælger dog at bruge begrebet, selvom det i dette tilfælde drejer sig om indendørs ”plakater”, da jeg mener, at det er det mest beskrivende og dækkende ord. Definitionen på billboards kan læses på:

<http://www.businessdictionary.com/definition/billboard.html>

⁹⁹ Kilde: http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/facts_and_figures/index.html

muligheden for at finde disse oplysninger, og jævnfør den socialkonstruktivistiske tankegang, kan IKEA som afsender derved sandsynligvis præge forbrugerens image af virksomheden, der udtrykkes i det som Klaus Fog kalder for *kernefortællingen* som skaber genkendelighed og kongruens (Fog 2009: 62), samtidig med at det sker i samspil med lærende elementer. Disse påstande vil jeg udbygge undervejs i de forskellige analyser.

Undervejs vil der som hidtil forekomme krydshenvisninger til de tidligere analyser, da IKEA netop benytter sig af flere kommunikationsplatforme for at fortælle de samme budskaber og historier, og jeg vil diskutere, hvordan den konsekvente stil i de forskellige medier bidrager med en helhedsforståelse ud fra corporate branding-strategien, og den genkendelighedseffekt, som IKEA herigennem kan opnå hos forbrugeren.

Udover at analysere de enkelte empirieksemplers brug af storytelling, lærende elementer, corporate social responsibility, finder jeg det også interessant at diskutere selve placeringen af de enkelte billboards i varehuset, eftersom de understøtter forbrugerens valgproces og rute gennem forretningen. Meget indikerer, at arkitekturen og indretningen af varehusene er udført med henblik på at understøtte hele virksomhedens filosofi – at først i varehuset har de mange miljøer til hensigt at inspirere og give nye idéer, hvor forbrugeren i forlængelse heraf kan udstyre sig med en af de klassiske små IKEA-blyanter og en et noteringsark, for herefter i underetagen at finde de ønskede varer i småtingsafdelingen og tag-selv-lageret. Man kan herigennem iagttage, at forbrugeren bliver *betroet* at komme ud på lageret – et sted, hvor der i andre virksomheder ellers kun er adgang for medarbejderne. Dette kan relateres til udtrykket, der stod i teksten i kataloget på siderne 14-15: *Sammen er vi IKEA*.

De følgende eksempler på brugen af instore billboards er hentet fra IKEAs respektive varehuse i Aalborg og Århus. IKEA Aalborg åbnede den 10. marts i år og er på i alt 30.400 kvadratmeter. Varehuset i Århus slog dørene op for 30 år siden, i 1980 og er på 17.400 kvadratmeter. Der er dog allerede planer om en udvidelse, da IKEA Århus har købt nabogrunden, der tidligere husede gør-det-selv-byggemarkedet Silvan. Grundet størrelsen har IKEA Aalborg derfor indtil videre flere varenumre end IKEA Århus, men konceptet er naturligvis det samme, og det danner netop grundlaget for det første billboard.

Billboard: Forretningskonceptet

Det første eksempel på IKEAs brug af et instore billboard er en væg, der forklarer og fortæller kunden om hvordan IKEAs forretningskoncept fungerer. Billboardet er placeret umiddelbart i forlængelse af indgangen i varehuset i Aalborg, efter kunden har fulgt rulletrappen op til første sal, hvor varehusets rute begynder. Placeringen kan derfor tolkes som et ønske fra IKEAs side om, at billboardet skal fungere som en introduktion til virksomhedens koncept, og at de gennem meningsdannelse hos forbrugeren ønsker at skabe en forståelse af, hvorfor processerne i varehuset og virksomhedens generelle kendetegn ser ud som de gør.

Billboardet i sin helhed præsenterer en række forklaringer og fortællinger om IKEAs koncept, der i den ene ende påbegyndes med ordet *Hvorfor...* for til sidst at afsluttes med et lighedstegn og *Derfor!*, som manifesteres i IKEA-logoet. Derfor er der her samme brug af logoet, som det gjorde sig gældende efter teksten fra kataloget *Vi er allesammen fra Småland*. Logoet optræder desuden konsekvent ovenover de forskellige tekstdele, der giver forbrugerne svar på de væsentligste spørgsmål, de måtte have omkring konceptet og deres egen medinvolvering.



Det er nærliggende at spørge, hvorfor der i det hele taget er behov for et sådant billboard i varehuset, der på pædagogisk vis fortæller kunden, hvorfor man gør som

man gør, og at man herigennem ønsker at konceptet skal give mening – en banal, men ikke desto mindre væsentlig faktor, hvis forbrugeren skal tage virksomheden til sig. Svaret skal måske findes i, at IKEA er en utraditionel møbelkæde, sammenlignet med andre møbelvirksomheder såsom ILVA og Idémøbler. IKEA er mønsterbryder, og har brudt med branchens konventioner, og det som kognitionsforskerne Lakoff og Johnson kalder for scripts – altså de indlejrede forventninger om en given situation (Buhl 2005: 55). *”Forudsætningen for at skabe en ny tanke hos din forbruger, hvorigennem han kan se relevansen i dit brand, er, at du fokuserer på brandets kategori. Og med kategori mener jeg altså ikke varekategori, men den tankegang, et givent brand er indsat i.”* (Buhl 2005: 62).

Tankegangen bag IKEA og konceptet præsenteres i punkterne på billboardet, der består af i alt syv punkter, som forklares for forbrugeren. I overordnede træk omhandler de blandt andet omkostningsbevidstheden: *Hvorfor designer vi prislappen først? – I IKEA er vores designeres hovedopgave at designe gode kvalitetsmøbler til en lav pris*, ligeledes konceptet med de flade pakker, de strenge kvalitetstests og at man selv skal transportere varen hjem: *Ved selv at transportere dine møbler betyder det, at du kan få dem med hjem samme dag. Og at IKEA derfor ikke behøver at lægge noget oven i prisen på varerne for at kunne tilbyde ”gratis hjemtransport”*.

Formålet med disse forklaringer af konceptet, skal ifølge Buhl findes i, at for at få forbrugerne til at handle anderledes, er det en nødvendighed, at de har lagret en anderledes tænkning (Buhl 2005: 61). Denne tankegang er sandsynligvis grunden til, at der findes ovenstående billboard ved indgangen i IKEA, hvor det, der kendetegner virksomhedens måde at agere på, bliver forklaret i spørgsmål og svar.

Billboard: Den svenske baggrund

Ligesom IKEA formidlede sin smålandske baggrund og herigennem brugte storytelling i kataloget på siderne *Vi er allesammen fra Småland* som middel til at fortælle om historien og de kendetegn, som stadig præger IKEAs vision og forretningsidé, så gentages fortællingen om den svenske baggrund også i selve varehuset. Placeret tæt ved restauranten i varehuset i Aalborg, findes der et billboard, der hylder den svenske baggrund: *Livet er lidt anderledes på Gotland, Sveriges største ø. [...] Det kan skyldes sommerlyset, der ser ud til aldrig at forsvinde. Og teksten fortsætter: Det er Sverige. Det er vores hjem.*



På det visuelle plan er billboardet præget af natur og idyl: en smuk gammel mølle, svampe, hav og bær. Og det sproglige følger trop: *"Tætte fyrreskove, klippefyldte enge og stille søer dækker store dele af Småland i Sydsverige. Trods navnet er Småland en egn med store idéer."* Ligesom i kataloget, fremgår der ligeledes på dette billboard et stendige, der forbindes med de hårdtarbejdende smålændinge.

Ligesom i kataloget forklares det, hvordan der er sammenhæng mellem Småland og IKEAs måde at agere på: *Smålændinge er vant til at arbejde hårdt og til at samarbejde. Hvis disse værdier lyder som IKEA-værdier, er det sikker fordi Småland er det sted, vi startede for mere end 60 år siden. Vores hjerte og sjæl befinder sig stadig i Småland, selvom vi har omkring 300 IKEA-varehuse i mere end 35 lande."*

Om IKEAs brug af formidlingen af den svenske baggrund, kan det muligvis konkluderes, at virksomheden netop i kraft af sin størrelse har et behov for at finde tilbage til rødderne og det oprindelige udgangspunkt, da man netop eftersøger den enkle facon og væremåde. For når IKEA formår at formidle og kommunikere en klar kernefortælling, vil medarbejderne med stolthed kunne genfortælle den historie, som de selv er en del af (Føg m.fl. 2009: 63).

Billboard: Tiltag #38 fra den UENDELIGE liste

Som det sidste eksempel på brugen af billboards, vil jeg kort fremhæve væggen ved kasselinjen i IKEA Århus.



I henhold til de foregående præsentationer af *Den uendelige liste* i både kataloget og på hjemmesiden, gentages kommunikationen om listen således i selve varehuset. På dette billboard vises et af de sociale tiltag, som IKEA har indført – gennem FN's udviklingsprogram støtter IKEA Social Initiative et projekt om kvinders selvstændiggørelse i det nordlige Indien, som billedet på billboardet illustrerer.

Delkonklusion for analysen af IKEAs materiale

Sammenfattende om det kommunikationsmateriale, der nu er blevet analyseret, er der en række kendetegn, som kan fremhæves. IKEA bruger i høj grad lærende elementer i måden hvorpå de gennem storytelling forklarer og fortæller om virksomhedens koncept. Dette imødekommer den meningssøgende forbruger. Italesættelsen sker ofte i en corporate branding-strategi, hvor der er en ensartethed og

genkendelighed på tværs af de fire platforme, hvilket kan afføder et udtryk af autenticitet og ærlighed.

Kommunikation og formidling vægtes højt: konceptet og varehuset står alene som ufortalte historier og forklaringer, men billboards informerer og uddanner forbrugeren til at forstå meningen med den ukonventionelle form.

Budskaberne, diskurserne, stilen og værdierne er utroligt gennemførte og konsekvente. Selvom der naturligvis er variation i stilarter, emner og medier, har analysen ikke givet anledning til at påvise dele, der ikke passer ind i den kommunikative stil og kontekst – måske dog med undtagelsen af eksemplet på siderne 42-43 i kataloget, der handlede om IKEAs designhistorier. Her var stilen mere udtalt og drømmende, sammenlignet med det øvrige materiale.

De analyserede parametre giver udtryk for at IKEA er et corporate brand, og samtidig agerer som et lærende brand, der søger at inspirere og hjælpe forbrugeren til at leve det gode liv, hvor brandet indgår som et meningsfuldt og vedrørende element.

På trods af IKEAs størrelse, formår man netop at fremstå ensartede, eller enkle som Kamprad beskrev det i *En møbelhandlers testamente*. Ud fra det analyserede materiale kan det konkluderes, at virksomheden tilsyneladende balancerer fint mellem narcissisme og hyperadaption (jævnfør Hatch & Schultz 2009: 83) Og måske fungerer det netop, fordi både kulturen og imaget begge spiller væsentlige roller for IKEAs brandidentitet. Kulturen, der aktivt bliver kommunikeret i for eksempel storytelling, og i forbrugernes image, da forbrugerne netop udgør en vigtig del af brandets koncept.



*Her må der siges at være tale om en overordentlig loyal og passioneret IKEA-fan,
hvad enten det er en medarbejder eller forbruger
– **hvis** tatoveringen vel at mærke er ægte...*

Billede fundet på: <http://www.monochrom.at/ikea/>

Interviews – en ny dimension

Som beskrevet i metodeafsnittet, vil den sidste del af analyseafsnittet handle om de tre interviews, hvis mål var at bidrage til en mere nuanceret forståelse for emnefeltet.

¹⁰⁰De er alle gennemført ud fra det som Steinar Kvale, der var professor i pædagogisk psykologi¹⁰¹, betegnede som *det semistrukturerede* eller *halvstrukturerede interview*. (Kvale 1997: 129). Det vil sige, at jeg på forhånd havde forberedt en række spørgsmål¹⁰², som jeg undervejs stillede i løbet af samtalen, når det i sammenhængen var relevant, men at jeg overordnet set lod samtalen ”flyde” og derfor tog de respektive interviews en friere form, sammenlignet med hvis jeg stringent havde overholdt spørgsmålenes rækkefølger.¹⁰³

Dette afsnit vil være struktureret således, at jeg først som supplement til den grundlæggende teoretiske forståelsesramme inden for det lærende brand, vil diskutere udbyttet af interviewet med brandingteoretiker Claus Buhl.

Herefter vil jeg gennemgå interviewet med vicevarehuschefen for IKEA Aalborg, Anders Iversen, for på den måde at undersøge hvordan en medarbejder i IKEA opfatter arbejdspladsen og også den mere overordnede ledelsesstil, eftersom at Anders Iversen til dagligt fungerer som stedfortrædende varehuschef med tilhørende personaleansvar.

Til sidst vil det handle om interviewet med Lena Gaarde, som er PR & Kommunikationschef for IKEA Danmark, og herigennem klarlægge, hvordan hun i kraft af sin stilling og lange erfaring i IKEA anskuer en række emner, der er relevante for specialets undersøgelsesområde.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Jeg gør opmærksom på, at interviewene er vedlagt som bilag bagerst i specialet, dels i form af lydfiler på cd-rom, og dels som skriftlige transskriberinger.

¹⁰¹ Kilde:

http://www.denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologer/Steinar_Kvale

¹⁰² De respektive interviewguides er vedlagt som bilag.

¹⁰³ Om interviewenes form og formål vil jeg fremhæve Kvalets formulering: ”*Forskningsinterviewet er en særlig form for menneskelig interaktion, hvor der udvikles viden gennem dialog.*” (ibid. p. 130).

¹⁰⁴ Interviewenes validitet skal selvsagt ses i lyset af, at de er et udtryk for den kvalitative tilgangsvinkel og undersøgelsesmetode. Desuden vil jeg nævne, at interviewpersonerne er udvalgt med udgangspunkt i hele specialets grundtanke og præmis – at det interne og det eksterne hænger sammen, hvorfor har jeg vægtet at interviewe både udenfor og indenfor IKEA.

Interview med brandingteoretiker Claus Buhl

I sin bog *Det lærende brand*, beskriver Claus Buhl IKEA som et mangfoldigt, lærende brand, der udvikler sig diskontinuerligt med udgangspunkt i grundidéen – visionen om at skabe en bedre hverdag for de mange (Buhl 2005: 101). Da jeg kontaktede Claus Buhl med henblik på et interview, var der derfor et særligt aspekt, som jeg gerne ville høre hans mening om – nemlig ”hvor grænsen går mellem at være lærende og pralende?” Pralende defineret i den forstand, at jeg inden interviewet med Buhl havde iagttaget IKEAs konsekvente brug af at de kommunikerer deres historie og gode egenskaber, som et corporate brand, men at de samtidig formår at fremstå lærende, ikke mindst på grund af den høje brugerinvolvering og italesættelse af samme. Derfor var jeg interesseret i at spørge ham om, hvor grænsen mellem praleri og lærdom går.

105

Claus Buhl svarede, at han ikke opfattede IKEA som pralende, men derimod underspillede. Som han udtrykte det, ”*jeg synes, der er meget ”find selv ud af det”-agtigt, også i deres brand. Det, de gør godt, det skal du selv finde ud af.*” (02:50). Og han tilføjede senere: ”*De forudsætter en oppegående og selvstændigt tænkende forbruger.*” (07:55)

Som jeg blandt citerede i indledningen til dette speciale, sagde Buhl: ”*Ja, jeg tror, at forbrugerne oplever, at Ikea er på vores side.*” (22:52)

Han forklarede det for eksempel ved, at der ikke er nogen, der føler sig snydt på økonomien af at handle i IKEA.

På spørgsmålet om, hvordan udviklingen kommer til udtryk i IKEA, sagde Claus Buhl:

”[...] *det er min oplevelse, at der er sket en forandring. Det IKEA, jeg kan huske fra min egen ungdom, består udelukkende af saml-selv møbler og stigereoler i en tvivlsom kvalitet, i sådan noget resttræ. De der stigereoler, de ender der, som man køber og sætter hylde mellem, var aldrig hele stykker træ hele vejen op. De var altid sat sammen af flere stykker træ. Det var helt klart det billigste, lavet af det*

¹⁰⁵ Det skal tilføjes, at jeg ikke nødvendigvis opfattede det pralende som noget negativt, men snarere at det blot er et udtryk for en corporate branding-strategi, hvor det overvejende er virksomhedens ansvar at skabe brandet, hvorimod Buhl argumenterer for, at læring kræver en aktiv involvering fra forbrugerens, og derfor er brandets betydning ejet af forbrugerne og ikke virksomheden.

billigste. Den oplevelse af tingene har jeg ikke længere. Jeg synes, kvaliteten af produkterne er hævet.” (18:48)

Et emne, som Buhl vægtede højt, var bæredygtighed. Han mente, at IKEA kunne lære meget af dét som det amerikanske bogsite *Amazon.com* indført, hvor forbrugeren både har mulighed for at købe den efterspurgte bog ny og brugt: *”Det er revet ud af sin oprindelige, lidt frelste, venstreorienterede askesesesegment til at det bliver en del af måden, hvorpå alle virksomheder skal forholde sig.” (30:07)*

Han nævnte den efterhånden store tendens til at forbrugerne køber brugt, og at den bevidste forbruger er kommet for at blive. Derfor mente Buhl at det var en fejl af IKEA, at de ikke var gået ind i projektet kaldet *Billy & Friends*, hvor brugte IKEA-møbler sælges.¹⁰⁶

Inden interviewet havde jeg, jævnfør hermeneutikken, en fordom om at Buhl ville påpege, at det corporate brand og det lærende brand ikke kan fungere sammen – men her måtte jeg revurdere min forudtagede mening, da Buhl svarede:

”Ja da! Det kan det sagtens. grundtænkningen i det lærende brand er jo, at man skal engagere sig med sine forbrugere. Og at man skal gøre det sådan, at man opleves som værdifuld for dem. Og helt centralt i den bog er det, at eftersom forbrugerne er friset, og traditionerne og alt det der er under forfald, så har de brug for nye ideer og læring til, hvordan livet også kan være, og der har virksomheder en rolle at spille, ikke? Det kan jeg da sagtens se, at virksomheder tager på sig.” (42:15)

Buhl forklarede, hvordan corporate branding har forbedret sig: *”Den oprindelige version af Corporate Branding, det er jo, at man tager et sæt af værdier: troværdig – tilgængelig – moderne, og så beder man om at få hjernevasket alle interne og eksterne interessenter, sådan at de kl. 4 om morgenen kan sige: troværdig – tilgængelig, eller ”gør det, du er bedst til – det gør vi”. Det er til at kaste op over! Og forbrugerne kaster også op over det. Det har ingen – det har ingen rolle at spille længere. Det er et levn fra det der image-reklame, hvor det faktisk virkede.” (43:08)*

¹⁰⁶ *Billy & Friends* er et svensk initiativ, der oprindeligt startede med navnet *We love IKEA*, som IKEA dog ikke ville lægge navn til – se evt. <http://www.swedishwire.com/business/918-ikea-wipes-out-copycat-i-love-ikea>
Siden kan ses på adressen: <http://www.billyandfriends.dk/>

Som en pudsig detalje, fortalte Claus Buhl, at han har netop selv fået nyt IKEA-køkken – og at det blev valgt ud fra pris og funktion. Men det skar ham i hjertet, at IKEA ikke på en bæredygtig måde gav ham mulighed for at skille sig af med det gamle køkken.

Om det lærende brand slog Buhl fast, at:

”Grundtænkningen i det lærende brand er jo, at man skal engagere sig med sine forbrugere. Og at man skal gøre det sådan, at man opleves som værdifuld for dem.”
(42:18)

Pointen må derfor være, at Buhl mener at IKEA ikke fremstår pralende i deres kommunikation, og at forbrugeren selv må finde ud af de gode ting, som virksomheden gør. Og i relation til ovennævnte citat, synes den foregående analyse af de forskellige kommunikationsparametre at konkludere, at IKEA netop engagerer sig med forbrugerne, og at man er opmærksom på at konceptet skal give mening.

De næste interviews tager udgangspunkt i to personer, der i dette speciale repræsenterer den interne dimension.

Interview med vicevarehuschef Anders Iversen

I det næste afsnit vil jeg beskrive udbyttet af interviewet med Anders Iversen, der er vicevarehuschef for IKEA Aalborg. Først og fremmest var jeg interesseret i at spørge ham om, hvad det er IKEA gør så godt, da min formodning var, at i kraft af hans perspektiv som medarbejder i organisationen, kunne hans svar bidrage til en mere nuanceret forståelse af opskriften på IKEAs succes.

Anders Iversen svarede, at IKEAs vision om at ville skabe en bedre hverdag for de mange kan fremstå ”fluffy”, men at den giver mening i relation til forretningsidéen og det brede og dybe sortiment. Han forklarede, hvordan visionen danner pejlemærke for hele organisationen. Som han udtrykte det:

”Det er jo super komplekst, men jeg tror, at vores vision om at skabe en bedre hverdag for mange mennesker - det er jo et rigtig rigtig godt udgangspunkt. Det sætter sig jo i vores kultur – i vores sortiment, i vores prisstrategi, i vores personaleforhold, i stort set alt, hvad vi gør.” (0:22)

I sær i forbindelse med åbningen af det nye varehus i Aalborg, og de heraf mange nyansatte medarbejdere, fortalte Anders Iversen, at det er vigtigt at filosofien giver mening. Han forklarede stendigets¹⁰⁷ betydning:

”Som jeg sagde indledningsvis, det er virkelig det, som bærer virksomheden. Det er kulturen. Altså det er jo det her – den smålandske kultur: med små midler at kunne skabe og sådan nogle ting. Omkostningsbevidstheden og det at stå sammen og når man kigger på de her stendiger i Småland, så tænker man: hvordan fanden kunne de blive til? Det er jo et kunstværk og et byggeri uden lige. Det har kun kunnet lade sig gøre, ved at man har været sammen om det, at man har haft en ambition og gennem hårdt arbejde. Så det betyder alt – eller i hvert fald rigtig, rigtig meget.” (19:50)

Om IKEAs fokus på kvalitet, fortalte Anders Iversen, at man i varehusene er meget opmærksomme på præsentationen af møblerne: *”Hvis produkterne ikke er samlet ordentligt i vores showroom, så er det klart, det vil give kunden en opfattelse af, at ”det her er ikke kvalitet – lågen er sådan lidt løs.” Det er selvfølgelig vigtigt for os, at vi samler vores møbler rigtigt, de præsenteres ordentligt, de ser ordentlige og fine*

¹⁰⁷ Stendiget blev i empirien påpeget dels i kataloget, på siderne 14-15, og dels i billboardet i varehuset, der beskriver den svenske baggrund.

ud og sådan nogle ting.” (13:37) På den måde er der også fokus på *oplevelsen* af kvalitet – det skal ikke blot loves i reklamerne.

Om forbrugerens involvering og effekterne heraf forklarede Anders Iversen:

” [...] der er ingen tvivl om, at det her med, at kunden selv er involveret i processen, det betyder rigtig rigtig meget [...] Man føler... når man selv har samlet et møbel, der er ligesom en anden tilfredsstillelse, når man selv har været en del af processen. Det er klart, at det betyder noget for os.” (15:22)

I henhold til teorien om det autokommunikative aspekt, spurgte jeg ham, om han havde tænkt over denne effekt i forbindelse med åbningen af det nye varehus, at det netop i forvejen stærke og velkendte brand havde en betydning for medarbejdernes selvforståelse: *”Altså... det har været ret afgørende for os, at vi har været et brand, da vi åbnede. Det er jeg helt sikker på. Men det at være et brand, og det at være velkendt, det forpligter jo også helt vildt!”* (17:40)

I det næste afsnit vil jeg gennemgå interviewet med Lena Gaarde.

Interview med PR- & Kommunikationschef Lena Gaarde

Jeg vil i det følgende beskrive udbyttet af interviewet med Lena Gaarde og de væsentlige aspekter, som interviewet kredsede om. Som PR- og kommunikationsansvarlig for IKEA Danmark, har Lena Gaarde en stor viden og indsigt om den virksomhed, der har været hendes arbejdsplads de sidste femten år, og formålet med interviewet var at undersøge problemfeltet, med udgangspunkt i en kommunikationsfaglig IKEA-medarbejder.

Som det første spurgte jeg Lena Gaarde, hvad det er, IKEA gør så godt, og hendes vurdering af, hvorfor det fungerer for dem. Hendes svar lød: *"Først og fremmest tror jeg det handler om, at vi har et stærkt koncept. Og vi har et koncept, der henvender sig til de mange forskellige mennesker i forskellige livssituationer."*

Om den overordnede kommunikative stil fortalte Lena Gaarde: *"Så tror jeg også, at vores styrke er, at vi taler **til** folk, vi taler ikke **ned** til folk. Vi er ikke belærende, vi løfter aldrig en pegefinger, men vi vil gerne være med til at mange mennesker kan leve også et mere bæredygtigt liv derhjemme."* (01:17).

Lena Gaarde fortalte, at IKEAs mål er at skabe nogle rammer inden for konceptet og de vil gerne hjælpe forbrugeren med at handle mere bevidst. Og på grund af IKEAs størrelse, har det store effekter, når man laver selv små tiltag: *"Og der har vi så stærkt et koncept – så stærkt et brand, at vi faktisk formår at gøre de ting. Vi formår at kunne flytte folk igennem vores produkter og vores sortiment."* (01:17)

Endvidere fortalte Lena Gaarde, at hun tror det betyder meget for populariteten, at forbrugerne føler sig velkomne i IKEA, blandt andet fordi at mange tager en dag ud af kalenderen og laver en udflugt ud af det at gå i IKEA – børnene er velkomne og man har mulighed for at spise i restauranten og så videre.

I forbindelse med IKEAs position på markedet, og manglen på en egentlig konkurrent, som Claus Buhl også nævnte, fortalte Lena Gaarde, at en af IKEAs styrker er det brede og dybe sortiment, som de andre møbelkæder ikke kan leve op til. Om det særlige koncept, der kendetegner IKEA, fortalte hun, at man i IKEA er opmærksomme på at kommunikere om det. I forbindelse med finanskrisen, hvor mange virksomheder ellers har kæmpet med blødende tal på bundlinjen, sagde Lena

Gaarde, at man i IKEA ikke har mærket krisen¹⁰⁸, men derimod har fået mange nye kunder – og det er en af de væsentligste grunde til, at man er opmærksom på at kommunikere konceptet og forklare forbrugerne, hvorfor han eller hun selv skal hente sine møbler på tag-selv-lageret. For som hun påpegede, jo mere kunden selv gør, eksempelvis også scanner sine varer ved kassen, jo flere penge kan man spare – og de sparede penge bruges konstruktivt på produkterne i form af prisnedsættelser:

”Så vi investerer i vores produkter ved at man som kunde kender vores koncept. Og det er der mange, der heller ikke ved, er vores vilkår. Det har været en ting for os, som det har været vigtigt for os at kommunikere – både i varehuset men også prøvet at kommunikere eksternt, fordi vi har fået andre og nye kunder her i krisen.” (01:17)

Bæredygtighed og corporate social responsibility var et af de emner, der fyldte meget i interviewet med PR- og kommunikationschefen. Som hun pointerede, har man i virksomheden en stor fordel, da det falder IKEA naturligt at være bæredygtige, fordi virksomheden altid har været bygget på den store omkostningsbevidsthed.

Oprindeligt fandt man for eksempel på at pakke møblerne i flade pakker for at spare udgifter til transport, da de flade pakker betød flere varer pr. godsvogn eller lastbil. At man på den måde også skåner miljøet, er en meget kærkommen sideeffekt, da der som bekendt siden er kommet et stort fokus på co2-udledning og miljøhensyn.

Med hensyn til medarbejderne i IKEA, fortalte Lena Gaarde, at det er vigtigt at medarbejderne afspejler kunderne i form af en mangfoldighed. Men på trods af mangfoldigheden er en af IKEAs grundværdier netop enkelheden, som Kamprad beskrev det i testamentet under det femte punkt: *Hos os er forenklingen en fin tradition. Enkle rutiner betyder større slagkraft. Enkelhed i vor optræden giver styrke.* (Torekull 2006: 370).

Lena Gaarde beskrev fænomenet med disse ord:

”Altså tingene hænger sammen. Der er en rød tråd i alt, hvad vi gør. Derfor kan konceptet være sådan meget komplekst, når man kommer udefra. Men det er så ligetil egentlig, for tingene hænger sammen. Og det har været der i så mange år, og det er vores styrke. Det er styrken af vores koncept, og det er også vores brand.”

¹⁰⁸ Som jeg har nævnt tidligere i specialet, er IKEAs omsætning ganske vist steget under finanskrisen, men tallene kan dog ikke leve op til de foregående års store stigninger.

Ligesom Anders Iversen i det foregående interview også beskrev det, er eksamenspapirer sekundære i forbindelse med rekruttering af medarbejdere, og også i den forbindelse er brandet og konceptet yderst vigtige grundsten:

”Men jeg tror, at i og med at vi har så stærkt et koncept – så stærkt et værdisæt i IKEA, så bliver vi meget bedre til at rekruttere de rigtige medarbejdere, som vi har det nu i hvert fald. Vi får dem med de rigtige værdisæt. Vi kigger sjældent på eksamenspapirer. [...] Det er ikke noget, man skal proppe ned over en medarbejder, men man får en naturlig tilgang til det.” (40:41)

I relation til det lærende brand, er dette citat et klart udtryk for, at IKEA ikke kun i forbindelse med den eksterne branding for forbrugeren ikke ønsker at pådutte ham eller hende med en række kunstigt opstillede værdier – det gælder også indadtil, for eksempel i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere. Et eksempel, der viser, at der i IKEA er sammenhæng mellem det interne og eksterne, mellem kulturen og imaget, jævnfør Hatch & Schultz – men i særdeleshed også i relation til autokommunikationen. Medarbejderne er på samme måde som forbrugeren modtager af IKEAs budskaber – og medarbejderne er sandsynligvis dem, der spidser ørerne mest.

Ligesom jeg i den foregående analyse af IKEAs kommunikationsmateriale kunne konstatere, at der er en stærk sammenhæng på tværs af medier og kontekster, så bekræftede Lena Gaarde denne iagttagelse: *”Der er en rød tråd i alt, hvad vi gør”*. Og det være sig både i kommunikationsmaterialet, men også i tilgangen til medarbejderne og deres mangfoldighed. En pointe, som Anders Iversen bekræftede.

Spørgsmålet om hvordan man balancerer mellem ydmyghed og pral, og på sin vis også mellem det som Hatch & Schultz kalder hyperadaption og narcissisme (jævnfør den tidligere viste model i teoriafsnittet), mente Lena Gaarde, at IKEA har fulgt med tiden og er blevet bedre til at fortælle om sig selv og de gode ting, virksomheden gør. Hun forklarede, at bevidste forbrugere laver til- og fravalg, og blandt andet derfor er IKEA opmærksomme på at fortælle om konceptet og virksomhedens kvaliteter. (07:56)

Om den specielle tone i kataloget, forklarede Lena Gaarde, at den hele tiden bliver udviklet. Hun tilføjede, at *”hovedkataloget er vores største markedsføringsværktøj, når man tænker traditionelle medier.” (36:25)*

Om tv-kampagnen *Kvalitetstestet af hverdagen*, sagde Lena Gaarde, at budskabet var, at det er forbrugerne, som skal teste - IKEA kan sige nok så meget om maskiner, men i sidste ende er det forbrugerne, der finder ud af om produktet kan holde og være kvalitet i hverdagen.

At mange har fordomme om billige produkter, er man i IKEA meget bevidste om:

"Kvalitetstest handler også om den bæredygtige del og om designdelen, fordi det er vigtigt for os at få rykket den her kvalitetsopfattelse af Ikeas produkter, for mange tror jo, at når det er billigt, er det et dårligt produkt. Kvaliteten er dårlig, og der er sikkert nogle små, kinesiske børn, der sidder og laver det et eller andet sted. Det er mange, der har den opfattelse om billige produkter. Så der har vi en udfordring i at fortælle om vores koncept." (21:56)

Med hensyn til autokommunikation, beskrev Lena Gaarde at det eksterne materiale kan have betydning for medarbejderne, men hun mente at IKEA kunne forbedre sig på dette punkt:

"Det giver dem en stolthed, og det skal ikke kimse af. Det skal man prioritere meget, meget højere, og det er vi bevidste om, og vi kan blive meget, meget bedre til at få det kommunikeret." (40:41)

Hun påpegede, at man i IKEA sender et signal fra ledelsen om at alle medarbejdere er vigtige. Ham, der henter indkøbsvogne på parkeringspladsen er en vigtig brik (45:50)

"Om du er ansat 20 timer eller om du er ansat som administrerende direktør i Ikea Danmark, så får du den samme årsgave. Vi får de samme ting, vi får den samme mad i kantinen."

I forbindelse med brugen af storytellingen, og dyrkelsen af IKEAs historie, forklarede Lena, at det er hele fundamentet i IKEA og et udtryk for enkelhed:

"Det er hele fundamentet for vores måde at agere på – vores måde at være sammen på. Mange gange snakker man om, at virksomheder har værdier og teser og alle mulige ting. Og det er lige som man på direktionsgange og alle mulige steder præsenterer, og så bliver det holdt op. Vi gør det jo også i Ikea på den måde, at det bare er naturligt, at det bliver implementeret ind på en meget naturlig måde. Men det er faktisk også hele den måde, vi er på." (45:50)

Denne sidste bemærkning leder ind på specialets konklusion.

Konklusion

Dette speciale tog sit udspring i en kommunikationsfaglig undren omkring IKEAs succes. Ud fra en række data, der tydeliggjorde og validerede denne succes og udtrykket for det stærke brand, i form af eksempelvis omsætningstal og imageanalyser, var specialets formål at undersøge, hvad der er kendetegnende for IKEAs kommunikative stil og henvendelsesform.

Problemformuleringen lød således:

Med udgangspunkt i hypotesen om at IKEA har et stærkt brand, undersøges det igennem en analyse af en række udvalgte kommunikationsparametre, hvad der karakteriserer IKEAs kommunikative stil og henvendelsesform –med henblik på en vurdering af, hvorvidt og hvordan kommunikationen spiller en rolle for det stærke brand.

Med et branding- og organisationsteoretisk fundament, der gav indblik i de mange dynamiske og komplekse processer, der til stadighed og i kraft af hinanden skaber virksomhedens identitet og brand, blev det undersøgt, hvordan historien bag IKEA og virksomhedens særlige karakteristika gør sig gældende. Herefter blev en række eksempler på IKEAs kommunikationsparametre analyseret, for til sidst at inddrage tre interviewundersøgelser, der har relevans til specialets undersøgelsesområde – dels en brandingteoretiker, samt to medarbejdere i organisationen: en vicevarehuschef, samt PR & Kommunikationschefen.

I kraft af analysens resultater, kan det konkluderes, at IKEA i høj grad kommunikerer kongruent på tværs af de fire udvalgte platforme: i kataloget, på hjemmesiden, i den aktuelle tv-kampagne, samt i selve varehuset. Diskurserne om kvalitet, personlighed, omkostningsbevidsthed og ihærdighed optræder gennemgående i det analyserede materiale. På trods af kompleksiteten ved IKEAs størrelse, formår Ikea at agere og kommunikere enkelt og konsekvent – et udtryk for, at man i IKEA har en stærk kultur, der har sine tydelige rødder i virksomhedens filosofi og ånd. Interviewene med de to medarbejdere bekræfter denne tolkning.

Den stærke kultur formidles gennemført til forbrugeren, og genren tager ofte form af storytelling, hvor IKEA som virksomhed italesættes, hvilket kan ses som et udtryk for

en corporate branding-strategi, hvor tanken bag er en bevidsthed om at forbrugerne i lige så høj grad "køber" virksomheden bag produktet.

IKEA søger i høj grad, at konceptet skal give mening for forbrugeren, ligesom Buhl argumenterer for i *det lærende brand*, hvor han netop påpeger, at virksomheden skal engagere sig i sine forbrugere og inspirere dem til at tage brandet til sig som en vedkommende del af deres liv. Denne brandingtilgang præger tilsyneladende IKEAs eksterne kommunikation, for eksempel set ved, at IKEA ofrer plads i kataloget til udelukkende at fortælle om det særlige koncept og den svenske baggrund for at imødekomme den meningssøgende forbruger. Via et personligt henvendende sprog, appellerer IKEA til forbrugeren om at være en del af fællesskabet. *Sammen er vi IKEA* formuleres det blandt andet i kataloget, ligesom IKEAs kundeklub har fået navnet IKEA Family.

I tidens øgede krav om bæredygtighed, besidder IKEA en stor fordel i, at værdierne om bæredygtighed ofte går hånd i hånd med den ekstreme økonomiske bevidsthed, som har været mission for IKEA siden dag ét. Historien fylder derfor meget i virksomhedens selvpræsentation og brand.

Der hersker en bred enighed på tværs af specialets forskellige brandingteorier om, at værdier i sig selv ikke er en fordel i forbindelse med branding, da de ofte fremstår tomme og upersonlige. Men ved at IKEAs værdier indhylles i historier, der italesætter de karakteristika, som virksomheden tager sit udgangspunkt fra og udfolder sig i, balancerer IKEA tilsyneladende konstruktivt mellem de to faldgruber - narcissisme og hyperadaptation, jævnfør Hatch & Schultz.

I relation til dette speciales grundpræmis, at det interne og det eksterne ikke kan skilles nøgternt ad i organisationens identitet og kommunikation, ses der i de forskellige analyseeksempler en tendens til fænomenet autokommunikation, hvor IKEA kommunikerer til sig selv i det ellers eksternt rettede materiale. Pointen er derfor, at dyrkelsen IKEAs kultur i det offentlige rum, ikke kun har betydning i imaget hos omverdenen, men også i høj grad i selvforstærkelsen af de værdier og egenskaber, som medarbejderne ser sig selv præsenteret igennem.

At IKEA har et stærkt brand, er måske et produkt af den stærke og gennemførte kommunikation. Virksomheden har i kraft af sin kultur en stærk kerne, i hvilken IKEA samtidig formår at udvikle sig diskontinuerligt. I samspil med de mange lærende elementer i både konceptet og kommunikationen om samme, fremstår IKEA som et corporate brand, der demonstrerer en vedkommende vision og forretningsidé,

der med personlighed, enkelhed og ihærdighed italesættes og skaber virksomhedens identitet. En af IKEAs største kommunikationsmæssige styrker skal findes i, at der er kongruens mellem *gør, syner og siger*.

IKEA er et megabrand, der har fundet sin niche – og den er evigt aktuel: forbrugerne bliver i en konstant strøm ved med at flytte hjemmefra, flytte sammen med kæresten, købe sommerhuse, der skal indrettes, børneværelser, der skal møbleres og så videre. Og når dét sker, er IKEA næsten altid et selvskrevet udgangspunkt, når vi på en meningsfuld måde møblerer vores hjem og skaber vores liv ud fra løftet om en *bedre hverdag*.



Alt er måske ikke altid fryd og gammen?

Strihe fra Politiken af 'Wulffmorgenthaler':

<http://wulffmorgenthaler.dk/strip/2009/02/27/venner-ikea>

Perspektivering og refleksion

Jeg har i dette speciale haft en særlig tilgangsvinkel til det undersøgte område – nemlig at jeg ville undersøge kommunikationens rolle for IKEAs succes og stærke brand. I den forbindelse er jeg naturligvis klar over, at det efterfølgende afføder en række spørgsmål – for ser det hele virkelig så rosenrødt og perfekt ud? Er IKEA bare den ideelle møbelvirksomhed, hvor kunderne lapper konceptet i sig, hvor kaffen er certificeret, de indiske børn bliver hjulpet i skole, træet er bæredygtigt og så videre?

Som konklusionen fortæller, er IKEA en gennemført virksomhed, der netop er dygtig til at kommunikere om dens kendetegn og særlige koncept. Men som i alle andre virksomheder, er der af og til ridser i lakken – negativ omtale om kritiske forhold.

Imidlertid synes det, at mediernes tilstedeværelse dårlige omtale om IKEA aldrig for alvor slår igennem: *Spring den næste tur til IKEA over* – skriver journalist Lars Hedebo i Politiken d. 21. marts i år, og henviser til den kriseramte danske møbelbranche som lider under den svenske mastodont.

Desuden kan det nævnes, at det blev opdaget, at Ingvar Kamprad i sine unge dage havde været nazi-sympatisør.

Og i efteråret 2009 udgav Johan Stenebo, tidligere højt placeret chef i IKEA, en yderst kritisk bog om foretagende bag IKEA. Bogen skildrede blandt andet, hvordan fjer til dyner, blev plukket af levende fjerkræ, og visse af IKEAs underleverandører brugte børnearbejde. Men som man i Information skriver i omtalen af bogen: *IKEAs image er som teflon. Kritik hænger ikke ved den svenske virksomheds gode ry, som det ansvarlige foretagende, der leverer samvittighedsfulde produkter til folket, bekæmper børnearbejde og støtter aktivt op om mangfoldighed i medarbejderstaben.*¹⁰⁹

Overordnet om dette speciale, kan det siges at være ganske bredt i sit emneområde. Jeg er bevidst om, at det havde været et speciale i sig selv udelukkende at undersøge Ikeas brug af storytelling, eller bæredygtighedstanken i *den uendelige liste*. Men da det var mit udgangspunkt, at jeg ville påvise den kompleksitet, som IKEA besidder, har specialet taget form herefter. Og eftersom de forskellige begreber kan iagttages i de forskellige praktiske eksempler, synes jeg ikke det ville have givet mening kun at undersøge ét aspekt.

¹⁰⁹ Artiklen *Bag den blågule facade*, kan ses på: <http://www.information.dk/215578>

Jeg har igennem arbejdet med dette speciale opnået en ny forståelse for, *hvordan* man som kommunikationsmedarbejder kan formå at italesætte virksomheden ensartet og sammenhængende. Som fagperson er jeg ikke et sekund i tvivl om, at netop denne strategiske og kongruente kommunikationsform, der tager sit udspring i dels virksomheden selv, men også i en interesse for omverdenen, udgør et stærkt fundament for et stærkt brand og en solid organisationsidentitet – og derigennem højst sandsynligt også en overvejende stærk økonomi og omsætning.

Efter et spændende og lærerigt 10. semester, ser jeg frem til at bruge mine erfaringer fra specialet og min tid på universitetet i mit kommende arbejdsliv. Og i den forbindelse vil jeg som sidste bemærkning i dette speciale blot citere Ingvar Kamprads vise ord:

”Det meste er endnu ugjort! Vidunderlige fremtid!”

Litteraturliste

Bøger

- **(Andersen 2007)** Andersen, Christian: *Produktoplevelse og emotion. Reklamen som transformativ faktor*. In: Jantzen & Rasmussen (red.): *Oplevelsesøkonomi. Vinkler på forbrug*. 1. udgave, 2. oplag, Aalborg Universitetsforlag, 2007.
- **(Björk 1998)** Björk, Stellan: *IKEA – Ingvar Kamprad og hans imperium*, 1. udgave, Børsens Forlag 1998.
- **(Buhl 2005)** Buhl, Claus: *Det lærende brand – idérig branding til idésultne forbrugere*, 1. udgave, Børsens Forlag 2005.
- **(Christensen & Morsing 2008)** Christensen, Lars Thøger & Mette Morsing: *Bag om corporate communication*, 2. udgave, Forlaget Samfundslitteratur 2008.
- **(Collin & Køppe 2003)** Collin, Finn & Simo Køppe: *Humanistisk videnskabsteori*, 1. udgave, Forlaget DR Multimedie 2003 p. 247-277.
- **(Eco 1981)** Eco, Umberto: *Læserens rolle*. In: M. Olsen m.fl. (red.): *Værk og læser*, Forlaget Borgen 1981, p. 4-14.
- **(Engholm 2004)** Engholm, Ida: *Webgenrer og stilarter – om at analysere og kategorisere websites*. In: Ida Engholm & Lisbeth Klastrup (red.): *Digitale verdener. De nye mediers æstetik og design*, Forlaget Gyldendal 2004.
- **(Fog m.fl. 2009)** Fog, Klaus, Christian Budtz & Philip Munch: *Storytelling – branding i praksis*, 2. udgave, Forlaget Samfundslitteratur 2009.
- **(Foucault 2005)** Foucault, Michel: *Vidensarkæologien*, Forlaget Philosophia, 2005.
- **(Føllesdal m.fl. 2002)** Dagfinn Føllesdal, Lars Walløe og John Elster: *Politikens bog om moderne videnskabsteori*. 1. udgave, 3. oplag, Politikens Forlag 2002.
- **(Hatch & Schultz 2009)** Hatch, Mary Jo & Majken Schultz: *Brug dit brand. Udtryk organisationens identitet gennem corporate branding*, 1. udgave, Forlaget Gyldendal Business 2009.
- **(Hatch & Schultz 2004)** Hatch, Mary Jo & Majken Schultz: *The Dynamics of Organizational Identity*. In: *Organizational Identity – A Reader*. Oxford University Press 2004, p. 989-1017.
- **(Helder 2003)** Helder, Jørn & Bodil Kragh (red.): *Når virksomheden åbner sit vindue. Kommunikation og formidling – et corporate perspektiv*, 1. udgave, Forlaget Samfundslitteratur 2003.
Jeg har hovedsageligt brugt følgende tre artikler fra bogen:
Hanne Niss: *Storytelling i ledelse og virksomhedskommunikation*.

Lars Thøger Christensen: *Virksomhedens identitet som forførelse og selvforførelse*.

Jesper Højbjerg Christensen: *Virksomhedens branding- og storytellingprocesser – problemstillinger i strategisk kommunikation over for medarbejdere, kunder og øvrige stakeholdere*.

- **(Højbjerg 2010)** Højbjerg Christensen, Jesper: *Når forretningen kommunikerer*, 1. udgave, Forlaget Gyldendal Business 2010.
- **(Kolstrup 2009)** Kolstrup, Søren m.fl. (red.): *Medie- og Kommunikationsleksikon*, 1. udgave, Forlaget Samfundslitteratur 2009.
- **(Kvale 1997)** Kvale, Steniar: *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzels Forlag 1997.
- **(Larsen 2003)** Larsen, Peter Harms: *Historiens opbygning*. In: *De levende billeders dramaturgi*, Bind 1, DRs forlag 2003.
- **(Lewis 2008)** Lewis, Elen: *Great IKEA! A brand for all the people*, 2. udgave, forlaget Marshall Cavendish Business 2008.
- **(Merkelsen 2010)** Merckelsen, Henrik (red.): *Håndbog i strategisk public relations*, 1. udgave, Forlaget Samfundslitteratur 2010.
Jeg har hovedsageligt brugt følgende artikler fra bogen:
Lars Thøger Christensen & Mette Morsing: *Corporate communication – mellem styring og fleksibilitet*.
Niels Ole Finnemann: *Internettet som centrum i et nyt medielandskab*.
Mette Morsing & Majken Schultz: *Corporate social responsibility. Strategier for kommunikation af social ansvarlighed*.
Ralf Lodberg: *Employer branding. På opdagelse i en ny branding-disciplin*.
- **(Møllerup 2008)** Møllerup, Per: *Brandbook – Branding / Følelser / Fornuft*, 1. udgave, Børsens Forlag 2008.
- **(Rosholm & Højbjerg 2004)** Rosholm, Gitte & Jesper Højbjerg: *Historier, der overbeviser*. In: *Historiefortælling i praktisk kommunikation*, Roskilde Universitetsforlag 2004.
- **(Torekull 2009)** Torekull, Bertil: *Historien om IKEA – Ingvar Kamprad fortæller til Bertil Torekull – om lederskab, fremtiden, pengene og ”den gode kapitalisme”*, ABC Forlag 2007.

Artikler

- Bjerrum, Vibeke Dael: *Forevigt forelsket i IKEA*. Bragt i Berlingske Tidende onsdag den 8. juli 2009.
- **(Blombäck & Brunninge)** Blombäck, Anna & Oluf Brunninge: *Corporate identity through historical references*. Bragt i *Corporate communications: An International Journal*, Volume 14 Issue 4, 2009.

- **(Christensen 2004)** Christensen, Lars Thøger: *Det forførende medie – om autokommunikation i markedsføringen*, bragt i magasinet MedieKultur nr. 37, juni 2004.
- **(Christensen 2007)** Christensen, Lars m.fl.: *Being Montana – et signalement af vor tids virksomhedskommunikation*. In: MedieKultur nr. 42-43, maj 2007.
- **(Nielsen 2010)** Nielsen, Ulrike Micha Noa: *HR og ledelse nedbryder grænserne*. Interview med Retail HR Manager i IKEA, Lene Groth. Bragt i magasinet Lederne nr. 4 juli-august 2010.
- **(Pedersen 2006)** Pedersen, Ingrid: *IKEA-chef: Familien er vejen til succes*. Interview med Pernille Spiers-Lopez, øverste chef for IKEA i USA og Canada. Bragt i Alt for Damerne, nr. 4, 26. januar 2006.
- **(Podnar & Golob 2007)** Podnar, Klement & Ursa Golob: *CSR expectations: the focus of corporate marketing*. Bragt i Corporate Communications: An International Journal, Volume 12 Issue 4, 2007.
- *(Forfatter ikke oplyst): 58.000 kunder på fire dage*, bragt i Nørresundby Avis den 24. marts 2010.07.09

Internet

- IKEA Danmarks hjemmeside: www.ikea.dk
- IKEAs tal for regnskabsår 2009:
http://www.IKEA.com/ms/da_DK/img/About/FF09_DK.pdf
- IKEAs fakta og tal:
http://www.IKEA.com/ms/da_DK/about_IKEA/facts_and_figures/index.html
- IKEAs vision og forretningsidé:
http://www.IKEA.com/ms/da_DK/about_IKEA/the_IKEA_way/our_business_idea/index.html
- Om IKEAs adfærdskodeks:
http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/the_ikea_way/faq/index.html
- Om IKEAs historie:
http://www.IKEA.com/ms/da_DK/about_IKEA/the_IKEA_way/history/index.html
- IKEAs Den uendelige liste:
http://www.IKEA.com/ms/da_DK/about_IKEA/our_responsibility/the_never_ending_list/index.html
- IKEAs svenske arv:
http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/the_ikea_way/swedish_heritage/index.html
- Om de danske IKEA-varehuse:
http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/facts_and_figures/ikea_group_stores/denmark.html

- IKEA Aalborgs underside på IKEA.dk:
http://www.IKEA.com/dk/da/store/aalborg/IKEA_family
- Berlingske Nyhedsmagasins Guld Imageanalyse for 2010:
<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/legos-image-helt-i-top/?id=30384759/id-30384759.html&forside>
- 'Billy and Friends': <http://www.billyandfriends.dk/>
- Christensen, Anders: *Her er verdens bedste reklamefilm*:
<http://www.markedsforing.dk/artikler/vis/artikel/her-er-verdens-bedste-reklamefilm>
- Christensen, Lars Thøger: *Selvrefleksion frem for selvsving*. Artikel bragt på Kommunikationsforum.dk:
<http://www.kommunikationsforum.dk/?articleid=4868>
- Clemmensen, Lillian: *Bag den blågule facade*:
<http://www.information.dk/215578>
- Definition på 'billboards':
<http://www.businessdictionary.com/definition/billboard.html>
- Den fulde version af Ingvar Kamprads testamente:
http://www.emu.dk/erhverv/merkantil_caseeksamen/doc/ikea/testamente_fuldt_ekst.pdf
- Frandsen, Martin: *Ikea: Nordjydernes nye udflugtsmål*. Interview med varehuschef for IKEA Aalborg, Magnus Norberg. Kan ses online på Nordjyskes hjemmeside:
<http://www.nordjyske.dk/aalborg/forside.aspx?ctrl=10&data=28%2c3502687%2c2875%2c3>
- Gjertsen, Marchen Neel: *En reelt fungerende socialisme*.
<http://www.information.dk/214444>
- Grundfos' hjemmeside om virksomhedens værdier:
<http://www.grundfos.dk/>
- Hansen, Dan: *Vi vil klappe vores bøffer* – om forbrugeren, der vil sætte sit eget præg den endelige vare. Bragt i 'NyViden' ved Syddansk Universitet, november 2008, nr. 11. Kan ses online på:
<http://www1.sdu.dk/Adm/Nyheder/sdu-nyviden-11-2008ui.pdf>
- ILVAs forårskatalog:
http://dwarf.ipapercms.dk/ILVA/ILVA_DK/ILVA_Foraarskatalog_2010/
- Ingemann, Susanne: *Køkkenskaberi sender IKEA til tops*:
<http://www.markedsforing.dk/artikler/vis/artikel/koekken-skaberi-sender-ikea-til-tops/>
- Ingvar Kamprad blandt de rigeste i verden:
<http://www.dr.dk/Nyheder/Udland/2010/03/11/042843.htm>
- Interview med professor og forfatter Majken Schultz om branding (udsendelsen er nummer 6 på listen):
http://www.den2radio.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=109:inside-cbs-programtale&catid=41:inside-cbs&Itemid=72
- *IKEA ramt af finanskrisen*:
<http://epn.dk/brancher/mode/mobler/article1821883.ece>

- *IKEA wipes out copycat 'I love IKEA':*
<http://www.swedishwire.com/business/918-ikea-wipes-out-copycat-i-love-ikea>
- KMD's hjemmeside om virksomhedens værdier:
<http://www.kmd.dk/irj/portal/anonymous?standAlone=true&windowId=WID1279463921804>
- Kjær, Christian: *Se listen: Verdens bedste brands*
<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=25142972>
- Kringelbach, Morten: *Din hjerne er en nydelsessyg beslutningstager*, bragt i Ingeniøren d. 5. oktober 2008. Kan ses online på adressen:
<http://ing.dk/artikel/91898-din-hjerne-er-en-nydelsessyg-beslutningstager>
- Morsing, Mette: *Corporate branding basics*, artikel fra 26. marts 2003 på hjemmesiden Kommunikationsforum, der kan ses online på:
<http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=5302>
- Mølgaard, Milla: *Her er IKEAs største klassikere:*
<http://politiken.dk/tjek/bolig/hjemmet/article667067.ece>
- Om DR1-programmet *Undercover-chef*:
<http://www.jv.dk/artikel/807795:Billund--Chefen-gik-undercover-i-Lalandia-Billund>
- Om psykolog og interviewteoretiker Steinar Kvale:
http://www.denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologer/Steinar_Kvale
- Om åbningen af IKEA Aalborg: *Knap 4000 kunder på tre timer:*
<http://www.nordjyske.dk/aalborg/forside.aspx?ctrl=10&data=28%2c3517768%2c2835%2c3>
- Portræt af Ingvar Kamprad under afsnittet om Ikeas historie og kendetegn:
http://www.ullamontan.com/sv/portratt_diverse/kamprad_ingvar/
- Pressemeddelelse fra 7-Eleven om samarbejdet med IKEA:
http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/facts_and_figures/ikea_group_stores/denmark.html
- Rothery, Grainne: *Marketing – Green Giant* (interview med forfatter John Grant): <http://www.businessandleadership.com/marketing/news/article/12250/>
- Somersby-reklame: <http://www.youtube.com/watch?v=52uc52l5jws>
- Suhr, Annette: *1800-tallet ifølge IKEA:*
<http://www.fri.dk/bolig/1800-tallet-ifoelge-IKEA>
- Tv-spot: *"Vi synes du er for ung til at ta' til Sunny Beach"-testen:*
<http://www.youtube.com/watch?v=KV1taQmglzw>
- Tv-spot: *"Vi sidder bare og ser lidt fjernsyn"-testen:*
<http://www.youtube.com/watch?v=DZL1lwum600&feature=channel>
- Tv-spot: *"Det må vi godt hjemme hos mor"-testen:*
<http://www.youtube.com/watch?v=HxNCHERByAk&feature=related>
- Tv-spot: *"Det bliver da hyggeligt at ha' din familie boende"-testen:*
<http://www.youtube.com/watch?v=fWz3eBJVGTA&feature=related>
- *15.000 nordjyder søger job i IKEA:*
http://avisen.dk/15000-nordjyder-soeger-job-i-IKEA_114071.aspx

TV

- DR1-Dokumentaren *Tro, håb og IKEA*, sendt den 10. maj 2009.
Kan ses online på adressen:
<http://www.dr.dk/DR1/Dokumentar/2009/0423113548.htm>
- DR2-tema: *Reklamefilm – billeder der sælger*, sendt den 26. juni 2010.
Kan ses online på adressen: <http://www.dr.dk/DR2/Temaaften/Udsendelser/lørdag/2010/06/02084718.htm>
- Tv2-programmet *Praxis: Shop amok*, sendt den 20. april 2010. Kan ses online (mod betaling) på <http://sputnik-dyn.tv2.dk/play/praxis-14998/>

Orienterende litteratur

- Brostrøm, Natasja: *Salg med alle sanser*. Bragt i Morgenavisen Jyllands-Posten tirsdag den 17. november 2009.
- Christensen, Lars Thøger: *Reklame i selvsving*, 1. udgave, Forlaget Samfundslitteratur, 2001.
- Hedebo, Lars: *Spring den næste tur til Ikea over*. Bragt i Politiken søndag den 21. marts 2010.
- Jørgensen, Marianne Winther & Louise Philips: *Diskursanalyse som teori og metode*, 1. udgave, Roskilde Universitetsforlag.
- Jørgensen, Steen A.: *IKEAs hemmeligheder afsløres*. Bragt i Berlingske Tidende torsdag den 3. september 2009. Kan ses online på:
<http://www.business.dk/detail/ikeas-hemmeligheder-afsloeres>
- Kjældgaard, Lasse Horne: *Manden, der møblerede velfærdsstaten*. Bragt i Politiken den 23. september 2007. Kan ses online på:
<http://politiken.dk/kultur/boger/article385368.ece>
- Møllerup, Per: *Design er ikke noget i sig selv*, Forlaget Gyldendal 1998.
- Om UNICEF's samarbejde med IKEA:
<http://www.unicef.dk/artikler/samarbejde-med-unicef>
- Rahbek, Helge: *Ikea vildleder forbrugerne*, bragt i Fyens Stiftstidende onsdag den 30. juni 2010.
- Rasmussen, Rasmus Kjærgaard: *Grøn, grønnere, grønnest, Grant*:
<http://www.kommunikationsforum.dk/?articleid=12956>
- Vedel, Hanne & Lene Grumsen: *Portræt af en arbejdsplads. Ikea*, 1. udgave, Special-pædagogisk forlag 2003.

Bilagsoversigt

- IKEA-kataloget for 2010 – er vedlagt i forlængelse af specialet
- CD med de tre interviews i form af lydfiler
- Interviewguides – forberedte spørgsmål til de tre interviews
- Transskriberet interview – Claus Buhl, brandingteoretiker.
- Transskriberet interview – Anders Iversen, vicevarehuschef for IKEA Aalborg.
- Transskriberet interview – Lena Gaarde, PR & Kommunikationschef for IKEA Danmark.

Jeg gør opmærksom på, at transskriberingerne er udført således, at mine spørgsmål skrevet med *kursiv* og interviewpersonernes udsagn med almindelig skrifttype.

CD med de tre interviews

Interviewguide – Claus Buhl

Hvad synes du, i henhold til det lærende brand, at Ikea gør godt?

Hvor diskontinuerlige og foranderlige er Ikea egentlig, når det kommer til stykket – når nu de har haft samme koncept og forretningsidé siden dag 1?

Hvor ser du de lærende elementer og hvorfor fungerer det til at styrke Ikeas brand?

Hvad kunne de gøre bedre?

Hvorfor er det, du ikke bryder dig om ved Corporate Branding og Hatch & Schultz?

Hvor går grænsen mellem det pralende og det lærende?

Balancegang? Skal vide hvad de står for – for at de kan udvise engagement og gå-på-mod, men samtidig skal de ikke kun være forelskede i sig selv.

De er dygtige til deres koncept – og de er dygtige til at fortælle, hvorfor de gør

Bæredygtighed:

Ansvar overfor omverdenen og medmennesker

Certificeret kaffe i restauranterne

”Den uendelige liste”

Dog – hovedparten af Ikeas varer bliver produceret i Polen og i Kina...

Interviewguide – Anders Iversen

Kan du beskrive med dine egne ord, hvorfor det går så godt for Ikea? Hvad er det, I er dygtige til?

Hvordan synes du jeres forretningsidé om *at skabe en bedre hverdag for de mange* kommer til udtryk i Ikea?

Hvordan motiverer du dine medarbejdere til at føre Ikeas vision og værdier ud i livet?

Hvilke budskaber synes du der er i jeres reklamer med emnet 'testet af hverdagen?'
Hvordan stemmer det overens med den måde, du oplever din arbejdsplads på?

For dig som medarbejder: hvilken betydning har Ikeas eksterne reklamer for dig og din selvforståelse som ansat i Ikea? Kan du genkende din arbejdsplads i reklamen?

Hvad tror du reklamerne betyder for medarbejderne i Ikea?

Hvor stor en betydning har det, at Ikea er et velkendt brand, da I åbnede i marts?

Har du gjort dig nogle tanker om eksempelvis teksterne i kataloget og i det hele taget Ikeas måde at henvende sig på?

Hvad tænker du om teksten på side 14? Og billboardet ved restauranten?

Kan du genkende dig selv i præsentationen?

Hvordan tror du den præger medarbejderne?

Hvordan oplever du, at Ikeas historie har betydning for den virksomhed, I er i dag?

Hvordan synes du, Ikea har forbedret sig gennem tiderne?

Hvad synes du om Ikeas tiltag 'Den uendelige liste'?

Interviewguide – Lena Gaarde

Hvorfor er Ikea så stærkt et brand? Skabe en bedre hverdag for de mange

Kan du give et bud på, hvorfor I er så populære?

Hvorfor går det så godt for jer?

Jeg har bemærket, at I gør jer umage med at fortælle kunderne, hvorfor jeres koncept ser ud som det gør: Hvorfor I pakker i flade pakker, hvorfor I tesar køkkenlågerne osv. Kan du sige noget om, hvad der ligger bag denne strategi?

Hvor bevidste er I om **autokommunikation** – altså at den eksterne kommunikation har stor betydning indadtil i henhold til medarbejdernes identitet og engagement?

Kan du sige noget om, hvilken rolle kommunikationen og markedsføringen har for Ikeas succes og stærke brand?

Hvilke budskaber og værdier vil I gerne indprente hos forbrugeren?

Den uendelige liste – tanken bag? Bæredygtighed

Tv-reklamer 'Testet af hverdagen': Budskab og værdier? (Kan jeg evt. få dem tilsendt som filer?)

Autokommunikation – hvordan mener du, at Ikeas eksterne materiale præger indadtil hos medarbejderne?

Hvordan arbejder Ikea med **corporate branding**?

Hvordan hænger det interne og det eksterne sammen i Ikea?

Hvordan præger jeres historie og Ingvar Kamprads personlighed Ikea den dag i dag?

Omkostningsbevidsthed

Hvordan synes du Ikea har forbedret sig? Og hvad gør I for at forbedre jer?

Transskribering af interview med brandingteoretiker Claus Buhl

00:01:05	<i>Jeg er spændt på at høre, hvad du som brandingteoretiker i det lærende brand tænker om IKEA.</i>
00:01:14	Jeg går ikke og spekulerer over IKEA til daglig. Men jeg reagerer på det, du sagde om at IKEA praler med deres værdier og at de prøver på at præge forbrugerne. Synes du virkelig det? Det synes jeg slet ikke, de gør. Hvor synes du, de praler henne?
00:01:52	<i>Jeg synes bl.a. de praler i deres katalog og på deres hjemmeside og i det nyåbnede varehus her i Aalborg er der bl.a. et stort billboard ved restauranten, hvor de skriver at de kommer fra den her svenske baggrund, ved hvem de er og står for det, de laver. De er stolte af det – skriver noget med at ”sammen er vi IKEA”. Det synes jeg på en måde er at prale lidt om sig selv. De viser i hvert fald, at de er stolte af deres forretning og deres koncept. Så det jeg tænker er hvor går grænsen egentlig mellem at være lidt forelsket i sig selv og samtidig have et koncept, der i høj grad medinvolverer forbrugerne i at skabe brandets betydning. Man skal selv samle møblerne, man skal selv hente dem i lageret...</i>
00:02:50	Jeg synes, der er meget ”find selv ud af det”-agtigt, også i deres brand. Det, de gør godt, det skal du selv finde ud af.
00:03:01	<i>Og så er du vel glad?</i>
00:03:06	Ikke nødvendigvis, men det bare ikke pralende. Altså f.eks. sådan noget med at vægten af deres køkkenelementer er blevet mindre, det er sådan noget, man selv skal finde ud af f.eks. når man skifter sit køkken, hvad jeg har gjort, ikke? Og værdien af det er jo noget mindre CO²-aftryk på grund af mindre transport. Det skal man selv finde ud af. Det er ikke noget, man ”praler” med eller udstiller. Jeg synes heller ikke de er ”hovski-snovski-agtige” omkring de designere, som laver tingene for dem. Jeg synes faktisk, det er underspillet – så meget underspillet markedsføring i det hele taget kan være, for det er jo et offentligt rum. Men at prale – hvis du f.eks. ser de der SuperBest, som f.eks. kører reklamerne lige nu, ikke? Som er én lang hyldest til deres koncept. De vil have forbrugerne til at vide, hvad et koncept er. Nu er man nærmest begyndt med marketingsundervisning i tv-reklameblokkene med henblik på at hylde sig selv, ikke? Det er sådan ”amerikansk-agtig” reklame, ikke? Altså, for mig er der ligesom tre niveauer i det der praleri. Der er en den amerikanske form, hvor man siger: ”se hvor fantastisk, jeg er”. Og på hver dagsorden, du kan hævde, så har jeg et fantastisk bud: Er der noget

	økologi? Jamen, jeg har fantastiske, økologiske kyllinger og sådan noget, ikke? Der er ikke overladt noget til fantasien der. Det er sådan ren – ja, hjernevask. Et forsøg på at indoktrinere forbrugerne til en bestemt opfattelse.
00:05:03	<i>Ja – og dog. Jeg tolker det også som om der megen ironi i de reklamer.</i>
00:05:10	Virkelig? Der er da ikke for et gram ironi!
00:05:15	<i>Jo, altså – det der med at han får en klump i halsen, da flaskedrengen lige. De laver lidt pis med sig selv, tænker jeg. De gør det lidt ironisk.</i>
00:05:31	Nej, det synes jeg sorme ikke! Jeg synes, at han.. han.. Altså, det er sådan en helgardering. Men han mener jo det, han siger.
00:05:50	<i>IKEA kører jo også reklamer for tiden. Jeg ved ikke, om du har set de her med ”kvalitetstestet af hverdagen”. Den her med ”Sunny Beach” – den unge teenage-pige, der ødelægger deres køkken, eller netop ikke gør det. Hvad tænker du så om dem?</i>
00:06:10	Jeg tænker, at jeg synes den er sjov – jeg har teenagebørn, så jeg synes, den er rigtig sjov. Jeg synes, det er mere ”find ud af det selv – tank mere selv”. Det er mere underspillet – så meget underspillet, som det nu kan være i genren markedsføring.
00:06:30	<i>Så det du siger, er, at den type reklamer åbner lidt mere op for, at forbrugeren selv skal tolke, hvad budskabet er?</i>
00:06:42	Lidt – du bliver jo madet i reklamen lige meget hvad, ikke? Vi er slet ikke ude i trykreklamer, hvor du selv skal digte, hvad betydningen er. Den er velforklaret. Men jeg synes ikke, den er nær så typisk som den f.eks. er i de der rendyrkede amerikanske ”husk os nu for SuperBest” – og det når vi lige at sige 14 gange i løbet af 30 sekunder.
00:07:12	<i>Men kan du sige lidt om, hvad du tænker, IKEA gør rigtig godt?</i>
00:07:20	Jeg synes jo, at det at IKEA er lidt anmasende, er vældig godt. Jeg synes også, de er gavnet af at have meget lidt konkurrence. Jeg kan næsten ikke pege på en konkurrent.
00:07:38	<i>Og det er jo også noget af det, der er så interessant: hvorfor det er så svært for konkurrenterne at komme ind på markedet. Man må jo sige, at Biva er ikke lige slået igennem med samme kraft som IKEA, og hvorfor er de ikke det? Det er jo noget med, at IKEA kan noget helt særligt og var først på feltet.</i>
00:07:55	Ja, og så er Biva jo pris, mens IKEA også er en holdning til, hvordan dit hjem skal se ud. Det er stadigvæk noget med lyst træ og skandinavisk design og moderne funktionalisme, hvor Biva er 3-2-1 med lædersæde – underforstået at resten er ikke læder – det er sådan... altså segmentet har også pilen nedad, hvor alle kan handle i IKEA. Alle har noget fra

	IKEA, og der er rigtig megen god design i IKEA, og det synes jeg, man skal opdage selv. Det synes jeg er en af kvaliteterne. De forudsætter en oppegående og selvstændigt tænkende forbruger, hvor Biva taler til din pengepung.
00:09:08	<i>Det kan jeg godt følge dig i.</i> <i>Men du skrev i din mail, at de skulle se at komme på omgangshøjde med tidens bæredygtighed. Hvad tænker du med det?</i>
00:09:25	Der sker noget nu. Der er et lille internetfirma, der hedder "Billy and Friends". Kender du det?
00:09:39	<i>Nej, det siger mig ikke lige noget.</i>
00:09:42	Det er noget, som IKEA burde have lavet. Det er altså en privat svensker og en venture-kapitalist . "Billy" er en reol og "Billy and Friends" er så underforstået, at her handler vi brugt IKEA. Og IKEA har jo været så længe i vores liv. Det har altid i mit liv, f.eks. da jeg flyttede hjemmefra, flyttede jeg hjemmefra med en IKEA "Bosse" stigereol. Jeg tror ikke, man kan få den mere, men den dag i dag har jeg stadigvæk noget, der er IKEA, ikke? Og over tid har jeg skiftet ud. Langt det meste er skrottet, og det har jeg var fint – det har heller ikke været dyrt. Den dagsorden er ændret. I dag har jeg dårlig samvittighed, hvis jeg skrotter noget: man er ond ved klimaet og naturen og sin egen anstændighed, hvis man bare sviner med ressourcerne. Sådan har vi det alle sammen, men i forskellige grader naturligvis. Og der hvor jeg synes IKEA sover i timen, det der med "Billy and Friends", der var en oplagt ting at have i deres regi. Lige som på Amazon, hvis du handler bøger. Der kan du jo vælge, om du vil bogen ny, eller om du vil købe den brugt. Amazon tjener flest penge, ved at du køber bogen som ny, og så får de en lille avance, hvis de formidler fra en privat mand, som har den til salg brugt. Men det Amazon gør, er at de siger: vi ved jo godt, hvem du er, Anne Louise. Nogen gange køber du noget, der er rigtig, rigtig dyrt, og du køber nyt, hvis det skal være en gave. Og nogle gange vender du hver femøre, og der er plads til dig på Amazon – til den hele Anne Louise.
00:11:50	<i>Men kan man ikke sige, at det er noget, der kommer efter købsprocessen?</i>
00:11:55	Jo, men det er en del af den, af det tilbud der er, for når du skal have den næste bog af Philip Kotler, så tænker du: nej nej – jeg har købt de sidste to fra nye, mon den næste ikke kan købes brugt for det. Så det også up front den første købsproces. Det er en del af den måde, hvorpå vi handler, at noget er nyt og noget er brugt. Og fra at det har været de fattige, der købte brugt, eller fra at det var det meste usle, der

	var af det brugte, så er det blevet mere og mere en trend at være omhyggelig med ressourcerne, og der synes jeg, at IKEA er fraværende, bl.a. fordi, at meget af det, man skifter ud, duer stadigvæk.
00:12:46	<i>Men tror du ikke også, at det er en udfordring for IKEA, at deres møbler er så billige, at jeg tænker ikke, når jeg skal have en ny sofa, at hov – det kunne da være, at jeg kunne den her IKEA-sofa brugt, for den koster kun 3000,- kr. fra ny? Tror du ikke, at folk tænker sådan?</i>
00:13:01	Det kan godt være – hvis man laver en undersøgelse – at visse kategorier giver mere mening end andre. Men jeg har fået bygget om og har fået sat et nyt IKEA-køkken ind. Det nye køkken er af noget sort træ, og det var hvidt træ før. Det fejlede ikke noget, det andet. Det havde bare de forkerte mål i forhold til det nye køkken, ikke? Og det blev bare kylet ud. Det burde recycles, for det var massivt træ. Det var fra den tid, hvor man havde råd til det. Nu er det jo møbelplader med en masse luft i. Der er en dagsorden, og den er røget ud af de frelste, nemlig.
00:13:55	<i>Men jeg må sige, de er dygtige til at gøre opmærksom på, at de gør en hel masse, inden kunden sætter sine ben i IKEA. De har noget, de kalder for "den uendelige liste", hvor der lige p.t. er 67 punkter, hvor de fortæller om, hvilke tiltag de gør for at forbedre sig selv, være god ved omverdenen og tænke på dem, der producerer IKEAs varer, og at de f.eks. kun serverer særligt certificeret kaffe i restauranterne.</i> <i>Det synes jeg egentlig, de er dygtige til at fortælle om. Jeg har lagt mærke til, at ude i varehuset...</i>
00:14:33	Hvordan har de fortalt om det? Er det ikke sådan noget, man skal lede efter?
00:14:36	<i>Jo, selvfølgelig skal jeg lede efter det på hjemmesiden. Men ude i varehuset har de nogle store, jeg ved ikke, om man kan kalde dem billboards, hvor der netop står nogle af de her punkter, f.eks. tiltag nr. 33: "vi bruger flade pakker, når vi sender vore ting ud".</i> <i>Dels gør de sig umage med at gøre det så omkostningsbevidst og så billigt som muligt, og de gør sig også umage med at fortælle, at de gør sig umage.</i> <i>Så længe jeg kan huske, har der også stået en stakkels stol i et glasbur, som er blevet trykket op og ned 1000 gange i løbet af en dag. Så jeg synes egentlig, de er dygtige til at forklare, hvorfor de gør det.</i>
00:15:22	Jamen, det er da et super firma.
00:15:26	<i>Ja, de forklarer hvorfor de gør det – det giver mening for forbrugerne. Der er en mening med, at jeg selv skal sætte benene på mit bord, fordi pakken fylder noget mindre, når benene ligger inde under bordet, når pakken bliver sendt.</i>

00:15:44	<i>Så du synes på ingen måde, de praler af sig selv?</i>
00:15:51	Nej, jeg synes ikke, de praler. Jeg vil ikke købe det ord og sætte det sammen med IKEA. Jeg synes, det at man fortæller, hvad man gør, er ikke pral.
00:16:03	<i>Men hvor går grænsen mellem at fortælle, hvad man gør – at være forelsket i sig selv – og så til at være opmærksom på, at brandets betydning også skal skabes hos forbrugeren? At det, som du skriver, er dem, der ejer brandet?</i>
00:16:18	Jamen, sådan er det. Det er forbrugernes oplevelse, der skaber brandet. Det er ikke normativt, at det bør være sådan, det ER bare sådan. Den betydningsdannelse kan du influere på som virksomhed sammen med en masse andre trends. Altså, når jeg f.eks. undrer mig over, at jeg ikke kan komme af med mit brugte IKEA andre steder end hos en privat mand og ikke i IKEAs regi, når jeg synes, det er det mest naturlige a la det, der foregår på Amazon, så influerer det jo på min oplevelse af IKEA, og det er mig, der bestemmer, hvad IKEA i den anledning skal betyde, ikke? Der er IKEA jo nødt til at influere, så godt de kan med den stil de jo også har, og det jo en "do it yourself" / "find selv ud af det" – agtig stil.
00:17:20	<i>Men hvad er så det, der gør, at du alligevel køber dit nye køkken i IKEA en gang til?</i>
00:17:28	Øhh.... Jah, hvorfor købte jeg IKEA... Jeg tror egentlig, jeg syntes, det faktisk var billigt, men jeg kan ikke sige, at jeg valgte efter prisen i den sammenhæng. Jeg syntes faktisk, det var det pæneste af dem alle sammen. Der var IKEA, og så var der håndlavede snedkerkøkkener til 400.000 kr., og det ville jeg ikke give. Der var to typer pindet, og så var der en ubestemmelig masse af HTH, Svanekøkkener og Kvik ind imellem, som jeg ikke kunne se mig selv i – i designet. Jeg var sådan set lige glad med mærkerne, hvis jeg skal være helt ærlig.
00:18:13	<i>Noget andet jeg rigtig gerne vil spørge dig om: du skriver der her med at virksomhederne bliver nødt til at være foranderlige og udvikle sig – ikke være statiske og være det samme hele tiden. Og nu har jeg jo beskæftiget mig lidt med selve IKEAs historie og de grundværdier, de arbejder ud fra. Og så vidt jeg kan se, er der faktisk ikke ret stor forskel på, hvordan man tænkte fra dag ét, til hvordan man tænker i dag. Man har mange af de samme værdier og de samme koncepter.</i> <i>Så hvorfor fungerer det for dem?</i>
00:18:48	Jeg synes, der er sket... det er min oplevelse, at der er sket en forandring. Det IKEA, jeg kan huske fra min egen ungdom, består udelukkende af samlet-selv møbler og stigereoler i en tvivlsom kvalitet, i sådan noget resttræ. De der stigereoler, de ender der, som man køber og sætter hylder mellem, var aldrig hele stykker træ hele vejen op. De var altid sat

	sammen af flere stykker træ. Det var helt klart det billigste, lavet af det billigste. Den oplevelse af tingene har jeg ikke længere. Jeg synes, kvaliteten af produkterne er hævet. Jeg synes også – og det er sket i den tid – at det er designere, der laver tingene originalt. Det er også nyt. Det IKEA, jeg kendte i starten, det var sådan noget kopi-noget: der var en myrestol, og så havde de en stol, der var tillempet en myrestol, ikke? Det synes jeg ikke der er mere. Nu synes jeg i gåseøjne, der er forsøg på originalt design.
00:20:13	<i>Så de finder selv ud af, hvordan tingene skal se ud.</i>
00:20:16	Jeg synes, de fra at bare at have været én oplevelse: et prisargument, så er det også blevet et holdningsargument, et stilargument.
00:20:33	<i>Jamen, der er vi jo på en måde tilbage til det der med kvaliteten – at det gør de meget for at fortælle, at det er noget, der er vigtigt for dem. Altså dels med den der stol i varehuset, men også i reklamerne. De viser jo, at dit hjem kan holde til at svigerfamilien kommer og spilder lagkage på din sofa.</i>
00:20:55	Det er klart, det er jo... uden at jeg er lavet undersøgelser på det område. Men jeg vil gætte på, at der til billige møbler knytter der sig en skepsis omkring holdbarhed blandt forbrugerne. Det vil jeg gætte på: kan det virkelig være rigtigt, at en stol til 250 kr. kan holde? Braser den ikke sammen? Og derfor har de den der stol stående i montren, der bliver hamret på for at vise det. Eller kan det være rigtigt, at et køkken, som kun kostede – jeg tror, det kostede 9000 kr., 1,2,3,4 meter køkken har jeg fået, ikke? For 9000 kr. alt inkl. vask, batteri og hele lortet.
00:21:39	<i>Det er godt nok også imponerende!</i>
00:21:41	Der har de brug for Sunny Beach-reklamen til at sige, at det er ikke skod, det du har købt.
00:21:46	<i>Ja – okay.</i>
00:21:51	Det ville jeg gætte på var det.
00:21:54	<i>De gør meget for at fortælle om det her med kvalitet, og det er noget af det, der fylder meget i deres budskaber.</i> <i>Noget andet jeg synes der fylder rigtig meget, der er sådan... den der meget personlige tilgang de sådan bruger i f.eks. teksterne. Og det er noget jeg sådan har lagt mærke til lang tid før, der overhovedet var tænkt på den her opgave, jeg sidder og skriver nu.</i> <i>Det er sådan meget påfaldende, hvordan de i katalogerne skriver sådan meget i du-sprog: hvad gør dig glad? Her kan du få styr på dine</i>

	<i>papirer. Her kan du slappe af og nyde tilværelsen.</i> <i>Det synes jeg er sådan lidt interessant, at de bruger det der meget personlige sprog, når det i bund og grund er en ret upersonlig virksomhed, at de har et megabrand, og alle kender IKEA, og alle har højst sandsynligt noget stående i deres hjem fra IKEA.</i> <i>Så jeg synes, det er lidt sjovt, at forbrugerne tilsyneladende køber den.</i>
00:22:52	Ja, jeg tror, at forbrugerne oplever, at IKEA er på vores side.
00:22:57	<i>Ja, i høj grad.</i>
00:22:59	Modsat Biva eller Ilva eller Anthon Berg Møbler på Vesterbrogade, eller sådan noget, ikke? Som bare er nogen af de andre.
00:23:10	<i>Ja, men det sjove er, at de tjener jo styrkende med penge. Den gode Ingmar Kamprad er en af denne verdens rigeste mænd, men samtidig var deres udgangspunkt...</i>
00:23:21	Ja, men jeg tror ikke, at der er ret mange, der føler sig snydt på økonomien af at have købt noget i IKEA.
00:23:28	<i>Nej, det tror jeg heller ikke.</i>
00:23:30	Så jeg vil gætte på, at folk vil sige, det er velfortjent.
00:23:35	<i>Ja. Men det er jo interessant, det der med at når man egentlig går i den stik modsatte grøft af, hvad man egentlig er, at IKEA tiltaler forbrugerne på du-måden, og at f.eks. også Arla reklamerer med, at det er så idyllisk, at man kan hente en liter mælk der ved bondegården ved et lille køleskab, og... jeg synes, det er interessant, at f.eks. Arla, som er sådan en gigantisk stor virksomhed, hvor det bestemt ikke er idyl, men ren og skær megaforretning.</i>
00:24:13	Men den hopper du heller ikke på, vel?
00:24:15	<i>Nej, det tror jeg heller ikke, man gør.</i>
00:24:18	Det tror jeg ikke.
00:24:19	<i>Men hvordan kan de slippe af sted med det?</i>
00:24:21	IKEA? Jamen, IKEA har fra starten været på vores side. I hvert fald, hvis... jeg kan jo på den her måde kun tale ud fra mit eget liv. Der har IKEA været med mig i 35 år, hvor jeg har haft IKEA-ting, ikke? Jeg har altid haft IKEA-ting, ja det passer jo ikke, men... og de har altid været på min side, synes jeg, for de var jo unge i deres udtryk. Altså det at få lyse møbler – det var.. nyt, ungt. For det der stod nede hos Anthon Dam nede på Vesterbrogade, det var mørkt og klunkemøbelagtigt, ikke? Og læderstueagtigt. Og der kommer der her friske pust fra Sverige og siger, der er jo... ”what you see, is what you get”. Du får bare noget råt træ. Der var kanvas, kan jeg huske, på de der

	stole, jeg købte. Det var ikke tidens toneklang dengang, og det synes jeg, de har formået at være hele vejen i virkeligheden i min tid. ... skift til at de fik rigtige designere til at lave rigtige originale ting til dem, ellers var jeg røget af.
00:25:48	<i>Eh... nu kom jeg lige fra, hvad jeg ville sige.</i> <i>Jo, er det måske derfor, at man kan vurdere, at IKEA ikke har haft behov for at ændre sig synderligt – simpelthen fordi de simpelthen fra start har taget udgangspunkt i forbrugerne og set, at der var et behov her for billige kvalitetsmøbler, som var let tilgængelige og har en stil, som er svær ikke at synes om. Kan det være grunden til, at de ikke har behov for...</i>
00:26:14	Jamen, jeg synes jo, de har ændret sig. Jeg synes, der er stor forskel på den klodsede stigereol, jeg købte og forbandt IKEA med og den kopistol, jeg også købte. Jeg havde en lænestol i sådan noget formbøjet bøg, som helt klart var noget kopixx til det IKEA er i dag. Jeg synes sørme, det har forandret sig. De har udviklet sig med mig – samtidig med mig. Jeg synes, de er gået ud af tiden, sådan som så mange andre er.
00:26:48	<i>Nej – nej, altså</i>
00:26:51	Jeg synes, de har forandret sig... og jeg synes, at den der bæredygtighedsdagsorden, den bliver de også nødt til at være meget mere obs på. Og jeg mener....
00:27:06	<i>Ja. Hvad skal de så gøre for at være mere obs på det? For som sagt, når man leder efter det, så er der jo en hel masse. Man kan se, hvad de gør af forskellige tiltag og at de er meget opmærksomme på det. Hvad kunne de så gøre for at ramme forbrugerne lidt mere?</i>
00:27:20	Jeg tror, at det der med at lave noget recycling. Den må de tage.
00:27:28	<i>Man kan sige, de gør det allerede lidt ved at når der er nogle møbler i selve varehuset, der er gået i stykker, så ryger de ind i det de kalder rodebutikken, hvor at man så kan købe det endnu billigere, men så har bordpladen en skramme eller der er noget, der er gået i stykker...</i>
00:27:42	Ja, men jeg ville jo gerne af med mit gamle køkken på en ordentlig måde i dag, og det ville jeg ikke for 5 år siden, og jeg tror ikke, den forsvinder den dagsorden. Øh... altså helt banalt, så kan jeg, at storskraldsmængderne herude hvor jeg bor – jeg bor i Gentofte, et sted nord for København, de er faldende. Og jeg kan se, at mængden af mennesker fra Gentofte, som deltager med stande på loppemarkeder, den er stigende. Og mit gæt er, at det kommet for at blive.
00:28:22	<i>Meget apropos Gentofte og IKEA – jeg ved ikke, om du kan huske, der var en reklame for nogle år siden, netop hvor de kørte den her kampagne med "bo som de rige uden de riges problemer", hvor der var</i>

	<i>en reklame, hvor at man sådan så de her to store villaer og de to fruer, der var ude at smide designermøbler ud. Og så siger den ene til den anden "ja, man kunne selvfølgelig også sende det hele ned til Afrika". Og så griner de, og går ind og henter nogle flere Arne Jacobsen stole, som de kyler ud. Den synes jeg var meget sjov.</i> <i>Men det tror du, det er slut med det?</i>
00:29:02	Altså, hvis jeg havde nogen som helst rådgivning i den anledning, så ville jeg sige, at her det er en dagsorden, som de skal være helt på toppen af. Og jeg synes, de skal lade sig inspirere af, hvordan andre gør det, f.eks. Amazon. Det der med "new and used" – det er SÅ rigtigt set! Og...jeg synes... kig nu på den "Billy And Friends". Ideen er jo skidegod, men den klæ'r ikke IKEA, fordi den ikke har IKEAs "touch and feel". Den fight han har, ikke?
00:29:39	<i>Er det et dansk site, eller?</i>
00:29:42	Ja, den fås også på dansk, men det er altså en svensker, som har fundet på ideen.
00:29:46	<i>Okay. Jamen, jeg skal interviewe IKEAs pressechef i næste uge, så jeg vil prøve at præsentere ideen for hende, og høre om det er noget de vil gøre sig nogle tanker om.</i>
00:29:57	Siden de har afvist det der "Billy And Friends", for sådan som jeg har forstået det, har ham, der fandt på det, forsøgt at sælge ideen til IKEA.
00:30:06	<i>Ja?</i>
00:30:07	Og der har de sagt nej tak. Det synes de ville ødelægge deres brand og sådan noget, og det er jeg helt uenig i. Men præmissen er jo også, at for 5 år siden ville jeg have sagt det samme som IKEA. For 5 år siden ville jeg have været meget mere tøvende omkring der her bæredygtighed. Jeg ville stadigvæk se sådan en venstreorienteret Johanne Schmidt Nielsen-agtig dagsorden i det. Men den er væk nu, vil jeg mene. Altså, efter Al Gore er trådt på scenen og har sagt det her det er top amerikansk prioritet, så har det ændret sig. Og jeg synes, der er masser af tegn på, hvordan... hvad skal man sige...det er revet ud af sin oprindelige, lidt frelste, venstreorienterede askese segment til at det bliver en del af måden, hvorpå alle virksomheder skal forholde sig. Og der har IKEA jo simpelthen den konkrete udfordring, at de skifter deres ting ud, og i vores/forbrugerens brand er det stadigvæk IKEA. Så når der står sådan 8 rummeter brugt, hvidt køkken til storskrald udenfor mit hus, ikke? Så er det IKEA, der står på det – også for mig. Og jeg har lidt dårlig samvittighed over det. Jeg har det lidt skidt med, at IKEA er sådan ved mig. Forstår du det?
00:31:47	<i>Ja, det gør jeg. Det gør jeg helt sikkert. Hvis det havde været UnoForm,</i>

	<i>havde du så solgt det – solgt det videre?</i>
00:31:56	Æhh... ja..hvis det havde været UnoForm...det ved jeg sgu' ikke. Det havde jeg jo... det ved jeg ikke.
00:32:06	<i>Nej.</i>
00:32:07	Altså, der sker noget – jeg har ikke bygget om før i mit liv. Når man gør det, sker der noget med ens oplevelse i forhold til tingene: altså fra at køkkenet var mit – det duede – alle skufferne kunne trækkes frem og tilbage, og lågerne kunne lukkes og sådan noget. I det øjeblik at beslutningen for at rive en væg ned og rive det hele op og rive gulvet op og alt sådan noget, ikke? Så døde køkkenet – det blev til affald, mærkeligt. Om det også ville være sket, hvis det var et dyrt UnoForm? Jah, måske...måske... Jeg havde – jeg synes sådan noget er superfascinerende – hvad smider man ud , og hvad smider man ikke ud? Jeg smed IKEAkøkkenet ud, men jeg havde nogle Voss gaskogepåklædere og sådan en grillrist. De står nede i kælderen. Jeg har ikke en ide om, hvad jeg kan bruge dem til, men dem kunne jeg ikke smide ud.
00:33:18	<i>Nej...hvad skyldes det?</i>
00:33:21	Det.. der.. det kan godt være, at de bare er på mellemlig placering, og om nogle år vil jeg mene, de er modne til at blive smidt ud, men jeg kunne ikke smide dem ud lige med det samme.
00:33:34	<i>Jamen, er det nostalgi, eller?</i>
00:33:37	Nej, jeg tror, det var... (lang pause) æh.. jeg ved sgu' ikke, det kan... når man bygger et køkken om, så er det en fysisk voldsom proces, fordi ting bliver revet ned og flækket og ødelagt, og det gør meget af køkkenet jo. Bordpladen ovenpå køkkenet fordi den er skruet ind i væggen. Men kogepladerne, de er jo skruet ned i bordpladen, dvs. de blev "reddet", før dem med de store koftebjælke gik i gang. Det kan have noget med det at gøre – altså at selve destruktionsprocessen sætter en værdi på de ting, som i virkeligheden skal smides ud. Der er noget varigt over det, som der ikke var i det køkken. Men jeg får aldrig brug for det gasblus der, det tror jeg simpelthen ikke. Jeg kan ikke se, hvor det nogensinde skulle stå henne.
00:33:47	<i>Men det er meget interessant, fordi den gode Ingvar Kamprad han skriver, at noget af det værste, han ved, det er det der med at smide ud. Der er ikke noget, der må blive smidt ud i IKEA.</i> <i>Hvis de bruger nogle bananplanter til at flette nogle kurve af, så bruger de alt, hvad de overhovedet kan komme til at bruge, og også hos forbrugeren: det skal heller ikke være et møbel, man bare køber for at smide ud. Men det er jo det, der er så ironisk, tror jeg, at når man netop</i>

	<i>køber en IKEAsofa, så er det fordi man tænker: jamen den er pæn og nydelig og herregud – 3000 kr. – det er jo ingenting. Hvor er det imponerende, de kan lave det til de penge, og hvis jeg bliver træt af den, så ryger den bare ud!</i> <i>Det må man sige, at når vi er inden for den her gruppe med at det er billige varer, jamen så vil der måske altid være den der mentalitet omkring det at det er let at købe, men det er også let at skille sig af med.</i>
00:35:49	Ja. Jamen det tror jeg også, der er. Den dagsorden er der også. Men IKEA skal hjælpe os af med den. I England der er der en jakke – et jakkebrand – der hedder Howes. De laver sådan nogle tweedjakker, sådan rigtig engelsk tweed, som holder i 100 år, formodentlig holder de i 100 år. Men du har ikke lyst til at have den samme jakke på i 100 år – måske kun 2-3 år. Nå, men inde i den der Howes-jakke er der så indsyet en label, som hedder "hand me down", og ideen er så, at du skriver dit navn og adresse, eller du skriver dit navn – hvornår du har købt den, og så er der et datofelt for, hvornår du har afleveret den videre. Og så kan ham, der har fået den, så skrive sit navn, og hvornår han har fået den. Og så kan han skrive, hvornår han har givet den videre. Jeg tror, der er plads til 3 eller 4 på den label der, ikke? Og den hedder så "hand me down". Det er jo en supersmart måde at sige: kvalitet – holdbarhed på, at sige bæredygtighed og på en eller anden hjælpe folk videre med: "det er sådan her, du skal gøre det". Supersmart!
00:37:13	<i>Ja – men er det muligt, man kan gøre det på et IKEAkøkken?</i>
00:37:18	Ja, det kunne man sagtens. Man kunne sagtens tage den ide, at der skal et eller andet sted være en historiefortælling, og have den siddende på produktet, det kunne jeg sagtens forestille mig.
00:37:34	<i>Det ville jo udfordre forbrugerens holdning til IKEAs holdbarhed, ikke? Altså, hvor godt det holder?</i>
00:37:45	Altså, du tænker, at noget af det vil ikke holde, eller hvad?
00:37:49	<i>Nej, mere det der med, at det vil overraskende. Nåh ja, det kan da godt være, at den her sofa vil holde i 10 år, men at jeg kun har den i de 2.</i>
00:37:57	Ja – og det er fint nok, det er fint nok. Det skal du ikke have dårlig samvittighed over. Du skal have dårlig samvittighed, hvis du bare sætter den til storskrald. Og det IKEA skal hjælpe dig med, det er at hjælpe dig af med den. For jeg tror, at hvis du ikke har den dårlige samvittighed, så vil du få den lige om lidt, fordi min vurdering er, at den der bæredygtighedsbølge, den har tsunami-karakter og vil være altomfattende.
00:38:21	<i>Og den er kommet for at blive?</i>
00:38:23	Ja, og det tror jeg også den vil, fordi at det formodentlig er rigtigt, at vi

	har udpint naturens ressourcer, og vi har været nogle svin i for lang tid, og vi er nødt til at håndtere tingene anderledes. En Persan. Der var, der er de her olieudslip ovre i Den mexicanske Golf. Der er et pressemøde, den øverste chef for BP bliver spurgt, hvordan han har det med det her enorme olieudslip, og han svarer: "helt ærligt – jeg ønsker mig bare mit helt almindelige liv tilbage". Det er en mand, der ikke har fattet, hvad den dagsorden handler om. Han er i færd med at smadre natur, økonomi og livsstil for millioner af mennesker, og han tænker bare på sig selv! Han er Så meget ud af tiden, og han bliver også flået for det. Den har været oppe at vende i flere af "Daily News" (Jon Stewart) med god rette, ikke? Og det er denne her... det er det samme... det er en del af den samme vind, der blæser, og jeg tror, den er kommet for at blive. Og at IKEA også må løse den for os, for der står IKEA på alt det, vi smider ud – mentalt IKEA, og det skal de hjælpe os af med på den gode måde – på den fede måde – på Amazon-lækker måde.
00:39:52	<i>Ja. Ja, men det lyder jo... det lyder spændende.</i> <i>Jeg vil rigtig gerne spørge dig om... jeg kan huske dengang, du var oppe hos os til noget gæsteforelæsning for 1½ år siden efterhånden. Da sagde du, at du var bestemt ikke begejstret over Hatch & Schultz og deres måde at tænke om branding og organisationsforståelse...</i>
00:40:17	Det er blevet meget bedre jo.
00:40:18	<i>Er det blevet bedre?</i>
00:40:20	Ja, det synes jeg sør'me!
00:40:21	<i>Okay. Hvordan det?</i>
00:40:22	Altså det.. deres udvikling... jeg tror, jeg snakkede om Majken Schultz, gjorde jeg ikke det?
00:40:28	<i>Jo.</i>
00:40:29	... altså fra at hendes projekt med branding var sådan et hjernevask-projekt til at det nu... jeg synes, det er... hun er meget mere på omgangshøjde med de reelle udfordringer, der er: at betydningerne er friset på så mange måder. Jeg synes, det er meget bedre. Det er meget mere sådan moderne, det hun laver nu, end det det var tidligere. Men jeg ved at... jeg kan ikke huske det, men så vidt jeg husker, så Peter Allingham, han underviser efter den første bog nemlig stadigvæk, ikke?
00:41:06	<i>Altså Hatch & Schultz? Ja... er det den der "Organisational Theory"... et eller andet? Hvad er det den hedder?</i>
00:41:14	Ja – kultur i organisationer eller sådan noget.

00:41:15	<i>Ja, ja – lige nøjagtig.</i>
00:41:19	Der må man sige til Majken Schultz' ros, at hun har udviklet sig videre. Den pointe, hun står for i sit oprindelige forfatterskab, det er det, hun fik ført videre i Danske Bank, hvor hun sidder i bestyrelsen. Som er sådan en hjernevask-kampagne: "Gør det du er bedst til, det gør vi", ikke? Og som jo helt ærligt ikke har bragt dem særlig meget godt.
00:41:45	<i>Nej – tværtimod.</i>
00:41:49	Ja – faktisk har været med til at føre dem på gravens rand, vil jeg mene. Der er selvfølgelig også en masse andre forretningsmæssige beslutninger, men den gedigne modvind, de har fået ud i befolkningen takket være den kampagne – det kan man ikke afvise. Det kan man ikke...
00:42:08	<i>Men så vil jeg spørge dig om, altså kan Corporate Branding og Det lærende Brand – kan det på en eller anden måde fungere sammen?</i>
00:42:15	Ja da! Det kan det sagtens.
00:42:17	<i>Hvordan?</i>
00:42:18	Altså... grundtænkningen i det lærende brand er jo, at man skal engagere sig med sine forbrugere. Og at man skal gøre det sådan, at man opleves som værdifuld for dem. Og helt centralt i den bog er det, at eftersom forbrugerne er friset, og traditionerne og alt det der er under forfald, så har de brug for nye ideer og læring til, hvordan livet også kan være, og der har virksomheder en rolle at spille, ikke? Det kan jeg da sagtens se, at virksomheder tager på sig.
00:43:03	<i>Hvad synes du, der er skidt ved Corporate Branding-tankegangen? Er der noget, du ikke kan lide?</i>
00:43:08	Den oprindelige version af Corporate Branding, det er jo, at man tager et sæt af værdier: troværdig – tilgængelig – moderne, og så beder man om at få hjernevasket alle interne og eksterne interessenter, sådan at de kl. 4 om morgenen kan sige: troværdig – tilgængelig, eller "gør det, du er bedst til – det gør vi". Det er til at kaste op over! Og forbrugerne kaster også op over det. Det har ingen – det har ingen rolle at spille længere. Det er et levn fra det der image-reklame, hvor det faktisk virkede.
00:43:45	<i>Jamen, problemet er jo, der er ikke noget personligt over det. Som du også sagde noget med, at alle virksomheder vil jo gerne være innovative og serviceminded og værdiskabende. Så der er jo ikke noget personligt i det. Det er bare sådan en snak.</i>
00:44:00	Ja
00:44:01	<i>Men ikke desto mindre bliver det jo brugt i høj grad. Nu er jeg studentermedarbejder i KMD, hvor jeg er ansat i deres HR- og kommunikationsafdeling, og KMD arbejder nemlig også ud fra 5 værdier, som medarbejderne simpelthen bliver målt på til de her</i>

	<i>medarbejdersamtaler, og de gør hvad de kan for at fortælle på hjemmesiden, at KMD arbejder ud fra de her værdier.</i> <i>Så hvorfor gør det de, hvis...</i>
00:44:34	I version 1 i den tidlige – hvis man nu - nu fortæller jeg den perverterede historie. Det er jo, at man tror, hvis man indgyder folk en forståelse for nogle værdier, så vil de føle det værdifuldt, og så vil de handle derefter. Det er en særlig form for hjernevask. I næste version er det jo... eller næste sådan trin er det jo et forsøg på at gøre det, man laver meningsfyldt, fordi man godt er klar over, at det er afgørende for den kvalitet af arbejdet, man får ud af det: at folk oplever, at det de laver, er meningsfyldt. Og der.. der kan værdier være et værktøj, men det er ét ud af flere. Det kunne også være – det kunne også være.. ja, det kunne være så mange ting. Det kunne også være måder læring, altså måder, hvorpå man laver en aftale virksomhed og medarbejder med hinanden om at: når du er ansat hos os, så sørger vi for, at du bliver dygtigere og mere værd, fordi vi ved godt, at du ikke bliver at være hos os, og det er en del af gevinsten ved at være hos os, at du bliver dygtigere og mere værd. For eksempel. Det er jo eller andet sted en værdi, men det bliver også konkret praksis, for der vil være tirsdagsskole og der vil være uddannelseslegater, der vil være ikke bare MUS-samtaler, men der vil være "On The Job"-træning og alt muligt. I 2. trin – jeg ved ikke, hvor KMD er henne i det, hvor udviklet, de er. Men der er jo rigtig mange konsulentvirksomheder, som har solgt de værdier, fordi de har kunnet tage analyse-setup'et fra reklamen og putte det ind i Human Ressource-afdelingen. Men det er bare noget ævl, og så måler man på, hvor godt folk kan huske det og sådan noget.
00:46:40	<i>Ja, og hvor mange point, de vil give sig selv inden for hvor innovative, de er og...</i> <i>Så kunne jeg godt tænke mig at høre dig lidt om det her med du bruger jo det her med hjerneforskning for argument for, at vi som mennesker er ikke, vi tænker ikke lineært og at det er sådan en pænt ordnet proces, men at det er langt mere rodet, hvordan vi egentlig tager en beslutning om at købe en vare, og... jeg fik lidt den tanke, at på en måde er der jo meget af den der AIDA-tankegang i IKEA. Først får man præsenteret det – sådan kunne det se ud, og så må du selv videre i processen hente det og samle det og købe det og så videre.</i> <i>Det ved jeg ikke – er det helt hen i skoven?</i>
00:47:30	Du tænker på, om IKEA har sådan en instruktionstænkning i den måde, de laver deres ting på?

00:47:37	<i>Ja, på en måde.</i>
00:47:38	Ja. Men igen – det er ikke noget, jeg vil forbinde IKEA med. Altså det, der foregår lige nu med Spar, det er ren AIDA, ikke?
00:47:50	<i>Hvad er det nu, det er for noget?</i>
00:47:52	Nu skal du kl. 4 om morgenen kunne huske, at Spar har et godt koncept, og konceptet er, at vi har super kvalitet og bedste pris – super pris. Jeg kan det udenad nu. Og så vil de sætte kryds, fordi jeg nu kan det udenad og afregner og betaler til dig. Du krydser i alle felterne, og så vil de være glade, ikke? Og bare sige det, for at forstærke den der, ikke? Men betydningsdannelsen har de ikke styr over, og det er at jeg synes at det er til at kaste op over at blive talt sådan til. Der synes jeg ikke, jeg kan ikke sige, at jeg kaster op nogensinde over det, som IKEA laver. Det kan være, at jeg synes, at nogen af deres reklamer er bedre end andre. Men jeg synes, at den måde de opfører sig på – den er i orden.
00:48:37	<i>Har du slet ikke noget som helst skidt at sige om dem? Bortset fra det der med, at de skal tænke mere på...</i>
00:48:41	Ja – og det generer mig! Og når jeg tager det op, er fordi det har ikke generet mig før. Det er altså ikke en eller anden idiosynkrati, jeg altid har haft. Det er en samfunds dagsorden, som de skal have styr på.
00:49:04	<i>Tror du så, de får det?</i>
00:49:07	Deet... ved jeg ikke... det ved jeg ikke. Altså det er jo en...
00:49:18	<i>Altså – jeg kunne forestille mig, de kom til at have en...</i>
00:49:20	Hvis de ikke gør – hvis de ikke gør, så er det pind til deres ligkiste. Det er jeg ikke et sekund i tvivl om.
00:49:28	<i>For jeg kunne forestille mig, at de får nogle udfordringer ind imellem, for hvem gider at købe en brugt IKEA-sofa, når den er så billig som ny? Så skal det jo være, fordi man virkelig mener det helt ind i sjælen, at man vil være bæredygtig og prøve at skabe en bedre verden, hvor man ikke smider ud.</i>
	... der er nok nogle produkter, der er svære at sælge – brugt. Altså f.eks. er det helt umuligt at sælge brugt undertøj f.eks. det er bare for ulækkert, ikke? Det er også umuligt at sælge brugte sokker, men det er ikke umuligt at sælge brugte sko. Der er altså 1 mm – under 1 mm mellem foden og skoen, som gør, at skoen er ok, men sokken er forfærdelig. Det tror jeg også, der er omkring nogle produkter, og det, der foregår på en sofa af unævnelige ting, det kunne godt være, det besværliggør den handel af sofaer, ikke? Men ikke af kontorstole eller spiseborde eller reoler eller lamper eller køkkener. Men det kunne være et supersjovt emne at

	kortlægge. Det må være så morsomt at få det her som en opgave for IKEA: fortælle dem, hvordan de skulle gøre, hvad for nogen produktområder, de skulle satse på og sådan noget...
00:50:58	<i>Hvordan..</i>
00:50:59	... hvordan det skulle iscenesættes i det hele taget.
00:51:01	<i>Hvordan, hvordan har du det med segmenter? Tror du på, at vi er sådan opdelt i faste typer og...</i>
00:51:08	Naah – ikke nødvendigvis, men der et segment, der findes på alle mulige ledder og kanter, jo.
00:51:13	<i>Fordi noget af det, jeg synes er sjovt ved IKEA, det er at alle typer af mennesker, der kommer i IKEA.</i>
00:51:20	Ja ja. Men betydningen er ikke den samme, og det er der segmenterne viser sig.
00:51:24	<i>Ja – hvad tænker du?</i>
00:51:27	Øh... altså jeg er et sted henne i livet, hvor jeg ikke køber noget af nød. Og derfor handler jeg i IKEA alligevel. Men jeg handler lige ved siden af en mand, som køber nøjagtig den samme lampe af nød. Køber den samme lampe - men betydningen er meget forskellig: han køber den og siger "fuck! Og den var alligevel lidt dyr", og jeg køber den, fordi jeg tænker, det her er fandt'ne et godt stykke design til en helt utrolig billig pris. Uden at tænke prisbillig i negativ.. det var bare.. det var bare et fedt design, og hvor er det dejligt, jeg ikke bliver flået samtidig. At der ikke er en Royal Copenhagen-aura omkring det. Men det bare er frit skrabet og rigtigt, ægte og lækkert og koster 49,50. Jeg ser faktisk på min køkkenlampe nu – den kostede 49,50. Superlækker, synes jeg. Rigtig, rigtig godt tænkt på, synes jeg. Så segmenter findes, men det er betydningsegmenter. Så derfor er der masser af værdi i sådan noget Risk, Minerva... øh hvad hedder det – de der kompaskort. Det er der bestemt.
00:52:49	<i>Fordi jeg må indrømme, jeg er sådan lidt skeptisk over... ja, f.eks. i forbindelse med IKEA, at jamen der er alle mulige typer, der handler der og ja, du har nok ret i at der er forskel på, hvad de lægger i betydningen i at handle der.</i> <i>Men det er også det, der fascinerer mig: hvordan lykkes det for IKEA at få mig til at føle, at jeg har valgt den her Ektorps-sofa, fordi at den lige passer til mig, når den nu også står i hjemmet hos tusindvis af andre?</i>
00:53:21	Halvdelen af forklaringen har du givet. Det er, at det her det er noget, du bare har i en periode. Det er jo din musefælde.. hvad hedder sådan noget? Dit rævehul – din ræveudgang i situationen, det er, at hvis du opdager, at Pia Kjærsgaard hun har præcis den samme sofa, og den ligger hun i i det nye nummer af Femina. Så kan du med god

	samvittighed sige: jamen jeg vil for resten også gerne af med den, og det var bare også et midlertidigt køb.
00:53:56	<i>Jeg kan huske, jeg kan huske sidste gang, jeg talte med dig, der fortalte du mig noget om, at du skulle til forældremøde og at du var simpelthen ved at få dårlige nerver over at man hellere måtte have de rigtige, fancy fødevarer med, og du stod og lavede fin risotto og så kom alle de andre bare slæbende med deres Nettoposer og deres pappizza.</i>
00:54:19	Det var så forfærdeligt – jeg har det i mig stadigvæk, den oplevelse. Det var rent sådan Karen Blixens Babettes Gæstebud.
00:54:28	<i>Men det er jo det, jeg synes er så sjovt, at på den ene side så køber vi dyrt, dyrt tøj, men omvendt så vil vi helst også købe vores minimælk i Netto, ikke?</i>
00:54:40	Ja, det... ja, den er kommet for at blive. Altså det der midtersegment, hvor man betaler lidt for meget for noget, der er ligegyldigt. Det forsvinder jo.
00:54:58	<i>Jamen, ved du hvad? Jeg synes, jeg har fået svar på de ting, jeg gerne ville spørge dig om.</i>
00:55:04	Jamen, det var godt.
00:55:05	<i>Tusind tak fordi du ville afse tid til mig.</i>
00:55:08	Det var så lidt.
00:55:09	<i>Det var jeg rigtig glad for.</i>
00:55:10	Det var godt – held og lykke med det.
00:55:11	<i>Tak skal du ha’.</i>

Transskribering af interview med vicevarehuschef Anders Iversen

00:00:08	<i>Ja. Det som jeg havde forberedt og gerne ville spørge Karen om. Det var, hvis du kunne sige lidt om, hvad er det, I er så gode til – hvad er det, I gør så godt? Og hvorfor er det sådan?</i>
00:00:22	Den er meget bred – det er noget af et spørgsmål at få. Det er jo super komplekst, men jeg tror, at vores vision om at skabe en bedre hverdag for mange mennesker - det er jo et rigtig rigtig godt udgangspunkt. Det sætter sig jo i vores kultur – i vores sortiment, i vores prisstrategi, i vores personaleforhold, i stort set alt, hvad vi gør. Så det tror jeg nok i virkeligheden er nøglen til noget af det. Og så tror jeg, at vores virksomhedskultur er en af de andre bærende kræfter. Det er klart, det er mennesker, der er med til at drive det her frem til det, det er i dag. Det kunne ikke være drevet frem til det, det er i dag uden den virksomhedskultur, der er. Så det handler noget om værdier, det handler noget om virksomhedskultur, det handler noget om holdninger mest af alt, og så som sagt en vision: det her med at skabe en bedre hverdag for de mange mennesker – noget der er så bredt, at de fleste afholder sig fra det. Mange andre virksomheder er sådan på nicher, altså meget afgrænset i, hvad er det de vil. For nogen kan det virke vildt fluffy at ville skabe en bedre hverdag for de mange mennesker: hvad er det i virkeligheden for noget? Er det muligt? Men hvis man tænker i det i forhold til vores koncept – hvis man tænker i vort sortiment, så har vi et bredde og en dybde, der gør, at vi kan noget for de fleste – de mange mennesker, så vi har ikke noget for de få, vi er noget for de mange. Hvis man kigger på det i forhold til vores prissætning, så er vi i den grad noget for de mange mennesker, som har råd til at handle i IKEA. Hvis man kigger på vort personale, så det her med vores holdning til mangfoldighed... vi er overbeviste om, at vi bliver stærkere, når vi er forskellige, og det at det afspejler sig i de forskellige mennesker, der er ansat her, det gør jo, at det er stærkt, det her. Det begynder sådan at give mening jo. Fra at være fluffy bliver det meget meget præcist, når man deler det op i forretningsideen, i personaleledelsen, osv. Det var sådan den korte udgave.
00:02:50	<i>Jeg ved jo, at noget af det, I gerne vil stå for, det er enkelthed. I skal fremstå simple: det skal være let at forstå – det skal ikke være kompliceret, og...</i> <i>Hvordan sikrer man sig det, når man er så mange forskellige mennesker, og man er så stor en virksomhed?</i>
00:03:07	Det er et rigtigt godt spørgsmål. Det er måske også det, der er en af vores

	udfordringer – det er jo at beholde den her simpelthed eller enkelthed. For vi er 300... x antal varehuse, og er en virksomhed, som ikke kun er retailere, men som faktisk har noget i hele supply of chain – lige fra skovbrug til transport, forædling af materiale, osv. Det er ikke bare retail. Så på den måde er det rigtigt. Det gør det svært at leve op til det her med enkelthed, og dt her med simplicity og... men man kan sige, det er vores ambition at være det. Jeg synes, vi kan blive endnu bedre til det, men altså det er vores ambition at være det, og netop, når man er så stor en virksomhed, og netop på mange måder er en del af supply of chain, så er der en kæmpe benefit i at tænke sådan – altså i at tænke i enkelthed. Så man kan sige i forhold til organiseringen og strukturen af IKEA, er det enormt vigtigt. Men det er også vigtigt i varehuse, f.eks. i helt almindelig drift af varehuse, at vi tænker i enkelthed. Det kan lynhurtigt blive kompliceret og det gør, at det nedsætter hastigheden og vores reaktionsevne. Når tingene bliver komplicerede – de bliver ”langhårede” – så nedsætter det vores hastighed. Man kan sige, lige præcis retail, det er jo et sted, hvor man hurtigt skal kunne gøre nogle ting. Og vi er jo en virksomhed her, IKEA Aalborg, hvor vi vel et halvt-halvt i forhold til fuldtidsmedarbejdere og deltidsmedarbejdere, så der er nogen, som har en agenda, som hedder IKEA – det er halvdelen af deres liv, måske mere, måske mindre. Men deres arbejdsliv hedder IKEA. Og så er der jo nogen, som er deltidsmedarbejdere, som måske i virkeligheden har en anden agenda i deres liv: at blive advokat eller jurist, eller hvad ved jeg... det kan være alt muligt. Og for at sikre, at de ting, vi gerne vil i IKEA kommer så tæt på forbrugeren som overhovedet muligt – på vores kunder – så er det vigtigt, at vi gør det enkelt, så det er til at forstå for alle, og det er til at gennemføre for alle. Også med den forskellighed, vi hver især kommer med. Hvis det bliver svært, så er det jo også svært at kommunikere på x antal sprog, som vi er repræsenteret af, kulturelle baggrunde. Vi kan tage højde for alt, så bliver det aldrig til noget. Det er derfor, enkeltheden er vigtig. Og enkeltheden er også linket op på vores lavprisprofil. Hvis ikke vi holder enkeltheden, så har vi fordyrende elementer, og så kan vi ikke gøre det, som vi gør i dag, og vores ambition om hele tiden at sætte priserne ned, og det er det vi gør: hvert år investerer vi i prisnedsættelser. Markedsføringsloven gør, at det bliver svært for os at kommunikere til kunderne, at vi har sat prisen ned. Men altså hvert år sætter vi priserne ned på vores produkter. Jeg havde lige en kunde forleden dag, der spurgte til en stol, og han spurgte: er det virkelig den samme, som jeg købte for 10 år siden. Han skulle så have en ny hynde til den. Dengang gav han... og nu står den til... men det var så den samme stol.
00:06:34	<i>Jeg kan sige det samme om min sofa – altså den her Ektorps sofa. Jeg mener, jeg gav 3600 for den. Nu så jeg en reklame for den. Nu står den i hvad? 21- et eller andet?</i>

	<i>Men I skriver jo også på forsiden af kataloget, at alle priser er maximumspriser. Det er jo sådan lidt pudsigt, for normalt skriver virksomheder, at det er minimumspriser. Gør de ikke det?</i>
00:06:58	Neej – jeg ved ikke... jeg synes ikke lige minimumspriser, men der jo er særligt ved IKEA, det er jo at vi sender kataloger ud én gang om året i en verden, hvor – hvis man snakker mode – tøj f.eks., så var der tidligere en forårs- og en efterårskollektion. Så kom sommer/vinter til, og i dag tror jeg sådan en virksomhed som Bestseller, de arbejder med 12 sæsoner på et år. Så de er nede nu at være meget meget hurtige og tættere på. Vi arbejder sådan på en meget længere bane: ét katalog én gang om året, der holder et helt år med priserne, altså som maximum. Det kan godt være, vi sætter priserne ned, men det her er sådan priseniveauet. Men det kan vi jo kun gøre, fordi prisen er yderst konkurrencedygtig fra start af. Og det er det, der ligger i hele vores priskoncept, det er jo selvfølgelig, at vi har en investering i et produkt, som vi satser på, og så har vi nogle klare aftaler med vores underleverandører om de volumener, der skal retfærdiggøre den her lave pris.
00:08:14	<i>I bruger meget udlicitering, gør I ikke det? Altså jeres produktionsapparat ejer I ikke selv, eller hvordan er det, det er?</i>
00:08:21	Ahh... noget ejer vi selv, og noget ejer vi ikke selv. Men jeg vil ikke sige... men jeg vil sige i mindre grad end rigtig mange andre virksomheder gør vi brug af udlicitering. Jeg synes, der er rigtig mange ting, som vi ikke udliciterer.
00:08:37	<i>Det overrasker mig lidt. Det troede jeg, I benytter jer meget af.</i>
	Jamen, det gør vi også. Det er ikke sådan, at man kan sige, at vi ikke er i... vi er jo en del af supply of chain på mange områder – lige fra skovbrug til... vi har fabrikker, der laver reservedelshængsler, fabrikker der forarbejder tømmer til træ, osv. osv. Så vi har noget af det, men det er klart, at med et sortiment i dag på lige knap 10.000 artikler, så har vi jo underleverandører, som står for nogle af de her ting. Men det, som vi har gjort meget i, det er, at vi har været med inde og hjælpe virksomheder. Ikke så vi ejer virksomheder, men vi har været inde, og vi er en del af mange virksomheder, f.eks. i Østen, som har haft svært ved at have en bæredygtig produktion, og har haft svært ved... dels på grund af manglende viden omkring viden om teknologi, men også omkring manglende viden om miljøbelastning osv. osv. Der har vi været inde og støtte op – at sikre at vi har fået en bæredygtig produktion og at man har fået en effektiv produktion og sådan nogle ting. Så jeg synes ikke, at udlicitering er specielt karakteristisk for IKEA.
00:10:08	<i>Jeg kunne rigtig godt tænke mig at spørge dig om noget med jeres reklamer, der kører for tiden "testet af hverdagen". Kan du sige lidt om,</i>

	<i>hvad det for budskaber, I gerne vil komme ud med i de reklamer? Hvad I gerne vil have, at forbrugerne skal forbinde med IKEA?</i>
00:10:26	Jamen, jeg kunne godt tænke mig at spørge dig?
00:10:28	<i>Jamen, jeg tænker på noget med kvalitet og noget med ægthed. Det holder rent faktisk i virkeligheden. Selv om det er billigt, så holder det, og kan stå model til alle hverdagens skøre ting – teenagerens fest og...</i>
00:10:45	Jamen, der var svaret! Det er egentlig ikke ret meget mere end det. Altså det handler igen om for de mange mennesker ikke at opstille noget, som ikke er funktionelt og brugbart, så vi har lavet sådan nogle situationer, hvor man i hvert fald kan sige, at det her kan de også holde... måske lidt karikerede situationer, men ligesom for at lave et statement: det her kan vores møbler holde til. Vi har jo – helt unikt synes jeg – garantier på vores møbler: 25 års garanti på køkkenkorpus, som vi har en ide om, at det skylder vi at fortælle forbrugeren, vores kunder.
00:11:34	<i>Og hvorfor er I så opmærksomme på at fortælle om det?</i>
00:11:37	Jamen, vi laver jo løbende undersøgelser – kundetilfredshedsundersøgelser og markedsundersøgelser: Hvor er andre? Hvor er vi? Hvad er det, der skal til?
00:11:47	<i>Så I vil gerne forbindes med det her med kvalitet og god garanti?</i>
00:11:52	Ja.
00:11:53	Okay.
00:11:56	<i>Et begreb, jeg arbejder lidt med i mit speciale, det er noget, der hedder autokommunikation, som handler om, hvordan f.eks. reklamer og pressemeddelelser og kataloger jo egentlig er noget, man i bund og grund sender ud af huset til omverdenen, men at det egentlig har allerstørst effekt eller i hvert fald rigtig stor effekt indadtil.</i> <i>At f.eks. når Silvan siger: ”vi gør det selv selv” og Føtex siger: ”vi gør mere for dig”, så sender det på en eller anden måde et signal til medarbejderne om, at hov, ja der er noget at leve op til her. Nu er det blevet sagt højt – lidt ligesom vi andre siger et nytårsfortsæt højt, så forpligter det lidt mere, end hvis vi bare havde holdt det for os selv.</i> <i>Kan du følge mig det?</i>
00:12:37	Ja, jeg kan godt følge dig i det, men det er ikke... altså vi arbejder mere den anden vej rundt. Altså vi... altså med kommunikation der arbejder vi internt og eksternt i nævnte rækkefølge. Så det er ikke sådan... man kan måske ikke sige, at det er enten eller. Det kan godt være, at vi i

	virkeligheden arbejder både og. Altså vi er bevidste om i hvert fald, at det vi kommunikerer eksternt, det skal vi... altså det er ikke en målsætning, når vi kommunikerer kvalitet. Det er det faktum, at der er kvalitet, og at vi har en garanti, der i hvert fald gør, at hvis det mod al forventning skulle ske, ikke? Altså når man kan lave 25 års garanti, så står vi jo inde for kvaliteten af vores produkter. Så det er vi egentlig meget opmærksomme på. Men det klart, som du siger, det har også en anden effekt. Det har virkelig den her effekt...
00:13:36	<i>... at de har noget at leve op til.</i>
00:13:37	Ja. Det er helt klart. Man kan sige, at det som er udfordringen for os og for så mange andre, det er jo oplevelsen af kvalitet. Ikke nødvendigvis kvalitet, men oplevelsen af kvalitet. Altså det er jo en perception i et eller andet omfang, så hvis man diskuterer kvalitet, så er der jo noget faktum – det her kan holde til 28 kilo – værsgo. Det kunne det andet produkt ikke og så er der oplevelsen af... altså hvordan føles... ser det sådan ud? Og der har vi jo internt udfordringer i forhold til... men der arbejder vi også internt med, hvad er det for nogle virkemidler, der gør, at kunden opfatter... at i hvert fald ikke det modsatte sker: at kunden opfatter, at det ikke er kvalitet. Hvis produkterne ikke er samlet ordentligt i vores showroom, så er det klart, det vil give kunden en opfattelse af, at det her er ikke kvalitet – lågen er sådan lidt løs. Det er selvfølgelig vigtigt for os, at vi samler vores møbler rigtigt, de præsenteres ordentligt, de ser ordentlige og fine ud og sådan nogle ting.
00:14:43	<i>Altså – jeg kan se, noget af det som er specielt for IKEA, det er jo at selve rummet, når man først kommer ind, der får kunden det simpelthen lige at se: sådan her kunne det se ud, men det er op til dig selv at skabe dit eget hjem. Men her du en blyant, så du kan skrive op, hvor den her lænestol er på lageret. Du skal selv hente den og du skal selv samle den, når du kommer hjem.</i> <i>Det har jeg en tese om, at det på en eller anden måde skaber et tilhørsforhold, at man selv er en del af processen. At der er en høj grad af involvering fra forbrugers side.</i> <i>Hvad tror du, det skaber for jeres ry – for jeres forretning?</i>
00:15:22	Det skaber jo... helt vildt meget. Altså... jeg ved ikke, hvilken målestok, hvordan jeg skal kunne sige, hvor man kan måle det henne, men der er ingen tvivl om, at det her med , at kunden selv er involveret i processen, det betyder rigtig rigtig meget, og jeg ved, at der er mange andre virksomheder, der kigger på det der. Jeg kan ikke huske, hvad det hedder. Der er jo flere professorer, som har brugt et eller andet IKEA-ord. Eller det vi gør, når kunderne er en del af det. At de bruger det til at belyse det, som du også forklarer – det her med, at man får et tilhørsforhold. Man føler... når man selv har samlet et møbel, der er ligesom en anden tilfredsstillelse, når man selv har været en del af

	processen. Det er klart, at det betyder noget for os.
00:16:14	<i>Kan man måske sige, at det gør det lidt mere personligt – at det her bord er mit, men jeg ved godt, at det står i tusindvis af andre hjem. Det er alligevel noget, der hører til mig – jeg har selv samlet det – jeg har selv valgt det. Kan man sige det sådan?</i>
00:16:32	Ja, det ved jeg ikke. Det kan man måske godt – altså jaja!
00:16:38	<i>Så synes jeg, der var oplagt at spørge dig... hvordan, da I åbnede her i marts, hvordan brugte I IKEAs særlige brand og historie? Folk ved udmærket, hvad IKEA er, og nu har I lavet nyt varehus efter 18 års fravær i Aalborg. Hvad betyder det, at I havde det der stærke brand at læne jer op ad? Hvordan kom det til udtryk, synes du, da I åbnede, på måden I fortalte om jer selv på, at I var kommet tilbage?</i>
00:17:15	Jahh... det ved jeg ikke. Det er ligeså godt et spørgsmål, som det første. Altså... det har været ret afgørende for os, at vi har været et brand, da vi åbnede. Det er jeg helt sikker på. Men det at være et brand – det at være velkendt, det forpligter jo også helt vildt! Altså, vi er godt nok nummer 300-et eller andet. Jeg tror, vi var nummer 309 IKEA-varehus på det tidspunkt, der blev åbnet. Men vi er jo stadigvæk en ny virksomhed med 250 nye medarbejdere, der ikke kender konceptet, der ikke kender kulturen, som kun har oplevet det på ydersiden, ikke? Så på den måde... jeg har helt klart kunnet mærke forpligtigelsen i brandet. Det er egentlig det, jeg vil sige har været min største følelse omkring det her. Det er den forpligtelse, at fra dag 1 at kunne levere den vare, som man egentlig også kunne forvente af et varehus, som har været i gang i 15-20 år, ikke? Og sådan er det jo at være et brand. Det er kæmpe ressourcer, der ligger bag at starte sådan et varehus heroppe, kompetencemæssigt. Det der så har været fantastisk er, at vi er lykkedes med at rekruttere så gode mennesker ind, som i den grad har taget ansvar, har arbejdet på tværs af...
00:19:11	<i>Så der var noget at leve op til?</i>
00:19:12	Ja.
00:19:19	<i>Så synes jeg jo, det er lidt interessant at se på, hvordan I bruger jeres historie til at fortælle om, hvad I er i dag. F.eks. lagde jeg mærke til her ude ved restauranten, at der var den her lange tekst, at I kommer fra Småland.</i> <i>Hvad betyder det for jeres måde at tænke om jer selv på, at der er sammenhæng mellem, hvordan det startede ud med de her simple værdier, og at det er egentlig stadig det, det meget bygger på i dag?</i>

	<i>Hvis man kan konkludere af det?</i>
00:19:50	Ja, ja. Som jeg sagde indledningsvis, det er virkelig det, som bærer virksomheden. Det er kulturen. Altså det er jo det her – den smålandske kultur: med små midler at kunne skabe og sådan nogle ting. Omkostningsbevidstheden og det at stå sammen og når man kigger på de her stendiger i Småland, så tænker man: hvordan fanden kunne de blive til? Det er jo et kunstværk og et byggeri uden lige. Det har kun kunnet lade sig gøre, ved at man har været sammen om det, at man har haft en ambition og gennem hårdt arbejde, osv. osv. Så det betyder alt – eller i hvert fald rigtig, rigtig meget.
00:20:38	<i>Så der er nogle idealer om sammenhold...</i>
00:20:39	Ja, ja. Og altså – det holder, og det holder stadigvæk. Det er meget imponerende.
00:20:49	<i>Jeg har også lagt mærke til i kataloget, der er der simpelthen en tekst, hvor I har skrevet om, at sammen er I IKEA og netop det her med jeres baggrund, og hvad I står for.</i> <i>Det synes jeg jo er interessant, det her med at I egentlig... I gør meget ud af at fortælle om jer selv, og hvad I står for. Og at I gør jer umage. Og ikke mindst, at I faktisk også gør jer umage med at fortælle om, at I gør jer umage.</i> <i>I er gode til at forklare – jamen hvorfor er det, at kasserne er flade her hos os, og hvorfor er det, at man skal samle tingene selv, osv. osv.</i> <i>Hvorfor fungerer det for jer? Hvorfor fortæller I om det, kan man sige?</i>
00:21:30	Det er for, at det giver mening, altså. Det her vi har med vores kunder – altså i udgangspunktet så er det at skulle samle bordet – det er jo en ekstra byrde for mig. Når man ligesom ved, at det er lænket op på vores lave priser og man kan begynde at se, at det handler om, at vi påtager os et væsentligt miljømæssigt ansvar, så begynder det at give mening. Så vil man godt selv investere, så vil man godt selv lige gøre noget ekstra. Så giver det mening for mig som kunde i IKEA.
00:22:18	<i>Du var selv lige inde på... UTYDELIGT PGA. STØJ</i> <i>...fortæller om de forskellige tiltag, I gør for at være ansvarsbevidste. Hvad ligger der bag den strategi og den måde at tænke på?</i>
00:22:50	Jamen, det handler jo om... som sagt, vi tager ansvar for mennesker – vi tager ansvar for miljøet. De to ting, ikke? Fordi vi er en stor virksomhed, som hvis ikke vi tog ansvar, så ville det have alvorlige konsekvenser. Så vi er nødt til at tage ansvar.
00:23:19	<i>Hvordan synes du, IKEA har forandret sig gennem tiderne? Er der noget, I er blevet bedre til?</i>

00:23:30	Jamen, altså vi er jo på godt og ondt blevet mere strømlinet, vi er blevet større, vi er blevet bedre til at dele viden og kommunikere. En kæmpe organisation, som har vækstet i rigtig, rigtig mange lande, og på mange områder, så vi er gået fra at have været – jeg ved ikke, om man kan sige en lille virksomhed, for der da nok nogen år siden – en stor virksomhed til det, vi er i dag: en kæmpe med at det, det indebærer med kommunikation og dit og dat.
00:24:15	<i>Hvordan synes du, at Ingvar Kamprad og hans personlighed – hans ide, hvordan skinner det igennem i dag?</i>
00:24:27	Jamen, det skinner jo igennem rigtig mange steder. Han er stadigvæk aktiv. Kamprad beslutter sig stadigvæk for ting, der skal implementeres og gøres i varehusene. Hvis han får en ide, så melder han ud, at det er sådan, det skal være.
00:24:47	<i>Hvad kunne det f.eks. være?</i>
00:24:50	Det kunne være... det kunne være... det at vi kommer til at arbejde med nogle andre transportløsninger, end dem vi har i dag. I dag transporterer vi alt på træpaller, og vi bruger mere træ i forbindelse med vores transport, end vi bruger på møbler. Det billedgør jo et rimeligt godt potentialet i det – igen i forhold til bæredygtighed i forhold til miljø – altså vi fragter paller frem og tilbage – store tunge paller. Ja... og det er sådan noget... der har han bare sagt: det duer ikke. Og så er der nogen, der har sat sig ned og kigget lidt på det, og det tror jeg formentlig ikke de er de første, der har gjort, og så har de sagt, at ja, det er rigtigt og måske ikke specielt hensigtsmæssigt, men der er ikke nogen andre løsninger. Og så har han sagt, at det skal der findes, så nu er vi så i gang med løsninger. Der er kommet nogle nye transportløsninger til IKEA, som... alt er nyt, så når det kommer giver det mere arbejde. Der er forskellige problemstillinger. Sådan er det jo, når man virkelig vil noget. Det er jo et kæmpe... det starter igen helt ude ved skovbruget og så hele vejen igennem. I dag ser en palleløfter sådan ud. Den er vant til at transportere på den her europa-palle, som jo er en EU-standard eller en verdensstandard. Og lige nu vil IKEA gerne, at det skal se anderledes ud, og vi har jo... ja, hvor mange underleverandører har vi? Vi har jo en milliard underleverandører (måske lidt i overkanten), men vi har i hvert fald rigtig rigtig mange underleverandører, som render rundt med palleløftere, og dem skal vi have til at forstå, at de skal ikke bruge den her palleløfter mere. Nu skal de bruge sådan en her til at løfte tingene med, fordi vi ønsker ikke at bruge paller. Så det er jo kæmpe, kæmpestort. Det er det, man kan sige, er fedt ved at være i en virksomhed, der er enkeltmandsejet, at man bare kan sige, at sådan her skal det være. Så skal man ikke tænke shareholders, stakeholders... her er det bare at køre på.
00:27:03	<i>Nej, IKEA er ikke et aktieselskab?</i>

00:27:05	Nej, eller er det?... det er jo...
00:27:09	<i>Det er fondsejet...</i>
00:27:11	En kompleks virksomhedsstruktur. Den kan jeg ikke sådan lige redegøre for.
00:27:26	<i>Det behøver du heller ikke – du er ikke til eksamen... Hvad skal jeg mere spørge dig om? Jeg synes egentlig, vi har været godt omkring de ting, jeg ville spørge om.</i> <i>Altså det som jeg ligesom gerne vil undersøge, det er at selvfølgelig når jeg læser kommunikation, hvad er det, der gør indenfor kommunikation, altså måden at markedsføre jer selv på. Hvordan spiller det ind på den succes, IKEA er? Og så godt, det går for jer?</i> <i>Hvad tænker du, når jeg siger det? Hvor vigtige er jeres tekster og jeres reklamer?</i>
00:28:01	Formentlig er de helt vildt vigtige. Men det er jo ingenting til den virkelighed.. altså mødet med kunden hver dag – det som kunden oplever. Altså det her, det er jo bare et løfte, kan man sige. Det er jo, når man står derude i virkeligheden, at opgaven eller ansvaret er størst. Og jeg synes, at vi er rigtig gode til at efterligne de ting. Altså som jeg siger, vi starter internt. Så gør vi selvfølgelig også det, at vi fortæller det eksternt, men jeg synes, der er rigtig rigtig mange ting, vi ikke fortæller. Altså, vi er også en virksomhed, der er ydmyg på mange områder. Så jeg kunne fortælle dig mange andre fantastiske historier. Altså de er sikkert fortalt, men det er ikke noget, vi har gjort noget kæmpe ud af. Du kender jo sikkert til samarbejdet med UNICEF – samarbejdet med Red Barnet, hvor vi snakker om svimlende høje beløb, som vi donerer til de her fonde, men som vi egentlig ikke markedsfører specielt hårdt. Så man kan sige, det starter rigtig meget internt, og det er stærkt for kulturen, at den oprigtighed, ærlighed – det er ikke bare noget, vi skriver. Altså hvis du gik ud og viste det her stendige til vores medarbejdere – de ville vide, hvad det her handler om. Det kommer ikke bag på dem. Vi har en helt klar... når der kommer nye medarbejdere til huset, så kommer de igennem en introduktionspakke. De bliver fortalt om kulturen og værdierne. De bliver rekrutteret ud fra kulturen og værdierne. De fleste vil i deres karriereforløb... meget anderledes i IKEA. Der er tit nogen, der har nogle sjove karriereforløb i IKEA fra at være et sted i organisationen til et andet sted. Så tænker man, jamen hvad har du af forudsætninger og kompetence for det? Men det er jo egentlig mest – hvad skal man sige: de menneskelige kompetencer. Det er ikke så meget dine faglige kompetencer inden for logistik eller det her. Men det her med at have en personlig kompetence – have nogle værdier på plads i overensstemmelse med IKEAs værdier. At det gør så stor en forskel, det gør at på det sæt, der er vi ens – ikke 100% ens, men vi har i hvert fald et rigtigt rigtigt stort overlap, og det gør jo, at det er nemt komme fra ét sted i organisationen til et andet sted.

00:30:49	<i>Er der ligesom nogle værdier, som I bruger internt, som I ikke sådan fortæller udadtil?</i>
00:30:57	Ja – det er der. Men det er ikke nogen, der som sådan er hemmelige. Du vil formentlig ud af det her kunne spotte vores værdier – hvad der er, det handler om.
00:31:11	<i>Er det sådan, at I har sådan 5 ord, I gerne vil leve op til?</i>
00:31:15	Nej, men er det 9 ord, vi har?
00:31:18	<i>Ja – okay.</i>
00:31:23	<i>Men det er ikke noget, I bruger eksternt?</i>
00:31:26	Joh... men ikke sådan...
00:31:29	<i>Ikke sådan direkte?</i>
00:31:31	Der er en værdi, der handler om omkostningsbevidsthed, men det er jo ikke sådan at... den er her implicit – altså der her med, at du som forbruger gør din del, og vi gør vores, og sammen sparer vi penge. Så vi er ikke sådan direkte ude.
00:31:55	<i>Kan man sige, at I egentlig er gode til at trække det frem, der hvor det er relevant for forbrugeren? Fordi I fortæller ikke først og fremmest om, hvor fantastiske, I er.</i>
00:32:03	Nej, nej – altså det skal give mening. Det kan man godt sige.
00:32:09	<i>Ja, men det fungerer jo også.</i>
00:32:11	Ja, det gør det.
00:32:14	<i>Alle, man møder på sin vej, har jo en mening om IKEA, og langt de fleste er jo meget begejstrede, og man kan sige, at selv om folk brokker sig over, at det er sgu noget bøvl, når man kommer hjem med den der reol, og alting driller.</i> <i>Men ikke desto mindre bliver vi jo ved med at købe vores møbler i IKEA, og det synes jeg jo er interessant – hvad det er, der gør, at den del af det bærer vi over med, selv om vi synes, det er træls. Dybest set kan vi ikke holde os væk – vi kan godt lide konceptet – vi kan godt lide priserne.</i>
00:32:55	<i>Så lagde jeg mærke til, da I åbnede her i marts, at I reklamerer meget personligt på en eller anden måde. F.eks. var jeg inde på nordjyske.dk, hvor der var store bannere, hvor der stod: Bare kom indenfor – der er</i>

	<i>kaffe på kanden og... kig forbi...</i> <i>Det var sådan... det var sådan ret sjovt, at det var meget sådan personligt. Det var som om, der var sådan en ven, en bekendt, man havde, der skrev til én: Jamen, kom forbi – jeg giver en kop kaffe, ikke? Det synes jeg jo er sjovt, når det nu er sådan en kæmpe organisation – det er sådan en stor virksomhed. Der var små 60.000 mennesker i de første 4 dage, læste jeg i en artikel, så hvad ligger der bag den måde at...</i>
00:33:43	Jamen, det er jo vores oprigtige ønske om at komme tæt på – altså vi vil gerne være den gode nabo i mere end én forstand. Og vi vil gerne være tæt på det her marked, og ja, vi er en del af en stor virksomhed. Men mest af alt handler det for IKEA, Aalborg om at være en del af Aalborg – af Nordjylland eller Jylland. Så det er sådan meget bevidst om at komme tæt på vores kunder i det lokale marked.
00:34:19	<i>Hvor mange var det, der søgte job herude, da I skulle åbne? Jeg har nemlig fundet forskellige tal – ét sagde 10.000, et andet sagde 15.000.</i>
00:34:27	Jah... jeg kan ikke huske det. Et sted der imellem. Altså det var rigtig, rigtig mange. Det var helt vildt!
00:34:34	<i>Hvad tror du, det skyldes – ud over, at der måske er stor arbejdsløshed i Nordjylland? Det må jo give jer et skulderklap om, at det er populært at arbejde hos IKEA.</i>
00:34:40	Ja – det er rigtigt.
00:34:42	<i>Hvad tænker I om det?</i>
00:34:44	Jamen, altså – det er da noget af det, som betyder rigtig, rigtig meget. Fordi, som jeg også sagde indledningsvis, den her virksomhed var aldrig blevet til noget uden de mennesker – altså den er jo bygget op af dybt entusiastiske mennesker her og der. Og det samme sker jo her, og vi er jo dybt taknemmelige over, at der er så mange, der synes, vi er en spændende virksomhed. Altså jeg tror, at det handler om, at...dem som har haft arbejde i IKEA, og den her troværdighed, der er omkring IKEA: vi gør det, vi siger og de her ting – det tror jeg rigtig mange kan identificere sig med og så det her med for de mange – altså den her mangfoldighedstankegang, vi har... det tror jeg virkelig, det betyder noget.
00:35:44	<i>Hvordan er det, det er med den der julefrokost? Er den blevet afskaffet, eller har den aldrig været der?</i>
00:35:49	Joh, men den har formentlig været der. Men den kan vi vel godt sige, at den er blevet afskaffet.

00:35:54	<i>Og det var noget med, man ville ikke...</i>
00:35:57	Nej, det er jo.. den hører jo.. den er jo.. hvad skal man sige.. med globale øjne er den måske ikke for de mange, men for de få. Så det har jo været i et... også for at tilgodese alle og ikke kun...
00:36:19	<i>Men der bliver holdt nogle fester alligevel?</i>
00:36:21	Der bliver holdt fester alligevel, så vi holder en årsfest, når vi afslutter eller starter... vi holder en nytårsfest – sådan kan man sige det. Når vi går ind i et nyt regnskabsår, og det gør vi mellem august og september. Der holder vi en stor fest. Vi får så ikke svinekam og snaps og sild og sådan nogle ting. Vi får sådan helt almindelig festmad – der er ikke nogle religiøse undertoner i det. Så der kan alle være med.
00:37:03	<i>Hvad med din egen historie i IKEA? Er du nyansat herude eller?</i>
00:37:07	Nej, jeg har været i IKEA i 6 år. I Århus.
00:37:15	<i>Hvordan er din historie i IKEA? Er det... hvordan er du startet?</i>
00:37:18	Ja – den er... jeg startede i.. 2004 som logistikmedarbejder... eller rent faktisk i en mellemliderstilling i noget der hedder replenishment team leader – den del af logistikholder, der sørger for, at der kommer varer ind om morgenen. Det var jeg ganske kort tid. 2 måneder for at være helt præcis. Så blev jeg kundeservicechef. Også var jeg kundeservicechef i 2 år, så blev jeg personalechef. Så har jeg været personalechef i 2 år – nej det må være mere end 2 år, for det er så 6 år det er blevet til. Og så er jeg nu stedfortrædende varehuschef her i Aalborg. Man kan sige, at mit første step – det her med at gå fra kundeservice til HR, det var også sådan lidt... mange har spurgt, hva' fa'n det var for noget? Du har da ingen forudsætninger for – ud over at jeg har ikke beskæftiget mig med personaleledelse i mange, mange år, så har jeg ikke nogen forudsætninger inden for HR-området. Jeg har ikke nogen stor eksamener, ikke noget som helst inden for HR i hvert fald. Og det er også, som jeg fortalte tidligere, sådan meget karakteristisk for IKEA, men meget atypisk måske i mange andre virksomheder. Jeg bliver i hvert fald mødet med: hvordan kunne du det? Og det gør det nemt – altså det her med at være personalechef i IKEA, det var egentlig ganske nemt, for vores værdier er så stærke – vores kultur er så stærk. Hvis man har en virksomhed, som ikke har en stærk virksomhedskultur, som ikke har nogle stærke værdier, så er det edderøv'ne vigtigt, at man som personalechef, HR-manager, har styr på jura – har styr på arbejdsmarkedets partnere. Hvordan man forhandler sig frem til det ene og det andet – hvordan man håndterer strejker og dit og dat. Men det er der bare ikke behov for i IKEA, fordi vi har nogle gode holdninger til, hvordan vi behandler andre.

	Og det betyder, vi står sjældent i... jeg er ikke særlig juridisk tung inden for HR-området. Og selvfølgelig har der været nogle tidspunkter, hvor man er blevet uenig om et eller andet, hvor det så er endt med, at man sidder med en kontrakt, og så sagt: jamen, hvad er det, der står i kontakten, eller et eller andet. Men i udgangspunktet handler det om, at vi har behandlet hinanden ordentligt. Vi har selvfølgelig taget fejl, og når vi så har taget fejl, så har vi selvfølgelig indrømmet det: betalt prisen for det, på den ene eller den anden måde. Så det er bare helt vildt nemt på den måde, ikke? Og det betyder, at det er nogle helt andre kompetencer. Og sådan er det måske også, når man er indkøber IKEA Of Sweden, at man kan sidde og købe varer ind til de her 300-x antal varehuse, at det nemt at være indkøber, for vi behandler vores leverandører ordentligt, og vi benytter os ikke af børnearbejde. Man bliver ikke engang fristet til noget som helst – vi gør tingene ordentligt.
00:40:23	<i>Nu var der den her sag om, at det blev opdaget, at der blev plukket fugle levende – man brugte dun fra dem. Hvordan tager I hånd om det?</i>
00:40:37	Det tager vi lynhurtigt hånd om! Man kan sige, som vi har snakket om tidligere, vi har jo... vi er selv med i en masse ting, og så har vi en masse underleverandører. Og så har vi nogle underleverandører, som har nogle underleverandører. Vi har noget, der hedder IKEA-way, som er en standard for, hvordan ønsker vi, vores leverandører skal opføre sig? Hvordan ønsker vi, at de opfører sig i forhold til vores leverandører? Der laver vi en pagt med dem og siger, at vi accepterer ikke børnearbejde – vi accepterer ikke... der er en masse ting, vi ikke accepterer. Og det er bare desværre sådan, at nogle gange så er det ikke altid at det forholder sig sådan, for i det her IKEA-way, der er der nogle dedikerede IKEA-medarbejdere – jeg kan ikke huske, hvor mange, men det er helt vildt, når man hører det, men som rejser ud og besøger hele tiden, er ude hos leverandørerne og kontrollerer, at tingene er i orden. Og man kan sige, at vi tager også hånd om det på den måde, at vi er nogle gange kommet ud i situationer, hvor vi kunnet se, at tingene ikke har været i orden. Og det er der, hvor vi bl.a. går ind og støtter op om en virksomhed: hvor vi kunnet se, jamen de har farvet tekstilerne på en måde... altså uden masker, m.m. Hvor vi har sagt: det der det duer bare ikke... vi vil simpelthen ikke... og det står også her... jamen, og de ved jo ikke bedre... og så har vi været med indde at støtte op om den her forandringsproces: at gå fra noget, som var helt vanvittigt til noget, der var meget mere bæredygtigt. Så man kan sige, at vi tager hånd om det på flere sæt: vi tager hånd om det i forhold til, at vi er meget præcise. Vi har sagt, at når man bliver leverandør til IKEA, så skriver man under på... meget, meget præcist,

	hvad man må og ikke må – hvad man skal, og hvad der er vores tanke. Og når det så – heldigvis i ganske få tilfælde – sker, at der er nogen, der ikke kan overholde de her ting, eller hvis de kommer i den her situation, at det ikke er rentabelt for dem at arbejde for IKEA, så er det, vi er inde og hjælpe dem med at blive mere effektive og bruge nye metoder, nye teknikker.
00:42:42	<i>Men vel også fordi, det er skadeligt for jer, at der er noget, der foregår, som ikke er hensigtsmæssigt?</i>
00:42:50	Ja ja.
00:42:53	<i>... at deres ry falder også tilbage på jer.</i>
00:42:55	Ja ja.
00:42:59	Men vi har en oprigtig interesse... altså der så mange...så lidt a la det du fisker efter: det handler vel om jeres ry? Men vi har sådan en oprigtig – altså det kan lyde helt vanvittigt – men vi har en oprigtig interesse i, at tingene bliver gjort ordentligt. Og handler selvfølgelig om at drive forretning, men det for os også om at være ordentlige og få skabt langsigtet profit – hvis vi endelig skal over i den kategori.
00:43:28	<i>Hvordan kombinerer man det med at tjene penge?</i>
00:43:31	Jamen, det er jo... det er jo den snak, jeg havde nær sagt, vi har været igennem: det er at hjælpe leverandørerne – støtte op omkring leverandørerne og være gode ved leverandørerne, men også være hårde i forhold til hvad der kan lade sig gøre og ikke kan lade sig gøre.
00:43:50	<i>Ja – Okay.</i> <i>Jeg tror ikke, der er mere, jeg egentlig behøver at spørge om.</i>
00:43:59	Jeg synes også, vi har været godt omkring.
00:44:00	<i>Ja, det har vi. Jeg er rigtig glad for, at du ville træde til.</i>

Efter diktafonen er slukket, kommer jeg i tanke om, at jeg gerne vil vende Buhls forslag med Anders Iversen, der handler om, at IKEA bør gå ind i et koncept a'la *Billy & Friends*:

00:00:00	<i>Der var lige en sidste ting, jeg kom til at tænke på. Jeg har nemlig forleden dag talt med en branding-teoretiker, som har skrevet en bog, som hedder Det Lærende Brand. Man kan se, Ikea gør mange af de ting, som han siger. Det her med, at det er forbrugeren, der egentlig skal skabe brandets betydning, og dem der skal tage det til sig, og det holder ikke, at det bare er virksomheden, der sådan kunstigt at lære forbrugerne, at Ikea er så og så fantastisk: tag det til jer! At Ikea er bedre til... det som han siger, at det er dem, der skal skabe brandets betydning.</i> <i>Han havde et enkelt forslag til, hvad I kunne gøre – noget han synes, var enormt smart. Kender du den der hjemmeside, der hedder Amazon.com, hvor man kan købe bøger...</i>
00:00:47	Nåh jo.
00:00:50	<i>De har nemlig indført noget med, at når man søger på en bog, så kan man både købe den som ny, og man kan også købe den som brugt. Og han sagde, at han havde set, at der er nogen, som har lavet noget, der hedder "Billy & Friends". Siger det dig noget?</i>
00:01:03	Mmm..
00:01:04	<i>... hvor man kan købe brugte Ikea-møbler, og han synes, det ville gøre enormt meget for jeres image, hvis...</i>
	AFBRYDELSE – TELEFON TIL AI.
00:02:02	<i>Tilbage til sagen. Det han sagde, det var, at...</i>
00:02:08	den del – den burde vi eje.
00:02:12	<i>Ja – lige nøjagtigt! Det ville sende et signal om, at I virkelig bekymrer jer om det her med miljøet og bæredygtighed, at I... han mener, at vi bliver mere og mere som forbrugere opmærksom på at smide ud – at det er noget svineri. Og det passer jo rigtig godt til det, som I også siger internt i Ikea, når I fremstiller ting. I hader at smide ting ud, og det der sløseri. Det synes han, at det kunne være smart, hvis Ikea ligesom formidlede det her med, at man kunne købe eller sælge sine brugte møbler, og som jeg så også sagde til ham, at det er jo nok noget af en udfordring for en virksomhed som jeres, hvor folk nok ville tænke, at hvorfor skal jeg købe en brugt sofa til 1000 kr., når jeg kan få en ny til 3000, ikke?</i> <i>Jeg ved ikke rigtigt, hvor gennemtænkt det er, men er der... kan du sige noget om, hvorfor I ikke er gået med ind i "Billy & Friends"?</i>
00:03:05	Nej – det kan jeg ikke. Altså vi er jo bevidste om der forskellige...
00:03:10	<i>Ja – men hvad synes I om det? Synes I, det er godt, eller?</i>
00:03:13	Jeg synes... jeg synes det er fint.

00:03:16	<i>De beskriver også sig selv som en hyldest til Ikea.</i>
00:03:19	Ja – det er nemlig det. Der er ikke noget, man kan sætte en finger på på det. Jeg synes, det er fint, og der er jo fan-grupper her, der er fan-grupper der, og heldigvis er der flest af dem, så...
00:03:33	<i>Fint.</i>

Transskribering af interview med PR & Kommunikationschef Lena Gaarde

00:00:30	<i>Jamen, tak fordi jeg måtte have lov til at ringe til dig.</i>
00:00:32	Det var så lidt.
00:00:33	<i>Det er jeg rigtig glad for.</i> <i>Jeg har selvfølgelig forberedt nogle spørgsmål, som jeg er spændt på at høre, hvad du har at sige til.</i>
00:00:42	Ja – du skyder bare løs!
00:00:43	<i>Ja. Jeg starter lidt bredt – et spørgsmål, der nok er lidt svært at svare kort på, men jeg kunne tænke mig at høre med dine ord, hvad det er, I gør så godt - hvorfor det går så godt for jer.</i>
00:00:45	Jamen.. tænker du sådan i det hele taget, eller i forhold til, at Danmark eller hele Europa har været i den her krise nu her. Tænker du generelt set, hvorfor det går så godt for IKEA?
00:01:07	<i>Ja, altså både i forbindelse med finanskrisen, men også mere sådan, hvad det er I gør sådan særligt. Hvordan I brander jer og hvordan det fungerer for jer?</i>
00:01:17	Jamen, jeg tror først og fremmest, så handler det om, at vi har et stærkt koncept. Og vi har et koncept, der henvender sig til de mange, altså til mange forskellige mennesker i forskellige livssituationer. Så har vi et koncept, som også henvender sig når man kommer ud til varehusene, så henvender det sig netop til hele familien, for mange bruger jo også IKEA til... man tager en dag ud, sådan en udflugtsdag, hvor børnene kan være i legeland, og man har mulighed for at spise, osv. Og børnene i hobbyvognsmøbler, og børnene må være med i et køb af produkter. Det tror jeg gør en forskel – man føler sig velkommen. Og så det her – når man kommer ind i butikken, så møder man det, fordi vi har mange forskellige stilgrupperinger og målgrupper, så er der noget for alle. Det tror jeg er vores styrke. Så tror jeg også, at vores styrke er, at vi taler til folk, vi taler ikke ned til folk, vi er ikke belærende, vi løfter aldrig en pegefinger, men vi vil gerne være med til at...f.eks. mange mennesker kan leve også et mere bæredygtigt liv derhjemme. Det vil vi også gerne være med til. Så det handler ikke om at løfte pegefingeren og sige, man må ikke det, og man må ikke det. Vi vil hellere søge mulighederne for, med få midler, det handler ikke om, at – hvis man tager bæredygtighed – kun at købe et bæredygtigt produkt, men det handler også om de ting, man gør i hverdagen. Og der har vi så stærkt et koncept – så stærkt et brand, at vi

	faktisk formår at gøre de ting. Vi formår at kunne flytte folk igennem vores produkter og vores sortiment. Så tror jeg også, at vores styrke er netop igennem det her, at, som vi siger, det handler jo også om en udflugt for hele familien. Vi har jo alt under ét tag, altså at man kan komme herud, så kan man købe hele sit køb til hus... vi har et bredt sortiment, men også en dybde i vort sortiment, som mange af vores konkurrenter slet ikke kan hamle op med. Og hvad kan jeg mere sige? Grunden – én af grundene – til også i forhold til, hvis man kigger på krisen, de fleste detailvirksomheder eller virksomheder i det hele taget har været igennem det sidste år, der har vi i IKEA ikke rigtig mærket den. Vi har ikke mærket krisen. Vi har stadig det samme antal besøgende, men samtidig så får vi også nye kunder, så det gør jo også, at vi er blevet mere bevidste om, at vi skal være endnu tydeligere at kommunikere vort koncept – altså netop det her ting med at... hvordan handler du i IKEA? Det her med at kunden gør sin del, det gør, at vi faktisk kan holde vores priser nede. Det her med, at man selv tager varer fra tag-selv, at vores mekaniske salg fungerer, at man som kunde selv skal finde sin vare på tag-selv lageret, at vi i dag har de her ekspeditionsdiske, hvor du gør meget, mange af tingene selv, du skanner også tingene ind selv, det gør simpelthen, at omkostningerne kan holdes nede, men det investerer vi i vores produkter i stedet for. Så vi investerer i vores produkter ved, at man som kunde kender vores koncept. Og det er der mange, der heller ikke ved, er vores vilkår. Det har været en ting for os, som det har været vigtigt for os at kommunikere – både i varehuset men også prøvet at kommunikere eksternt, fordi vi har fået andre og nye kunder her i krisen. Men det har også gjort, at vores koncept er meget mere relevant, end det nogensinde har været før. Det er fordi, at lige netop forståelsen af, at når IKEA snakker bæredygtighed, så er noget, vi har gemt i 20-30 år for også at virke nyt og tænkt miljø og virket social ansvarlig, for det har vi gjort. Det gjorde vi, da man begyndte at producere IKEAs produkter, så de kunne pakkes i en flad pakke, da kan man sige, at udgangspunktet var ikke, at det skulle være bæredygtigt. Det var jo, at vi ikke ville transportere luft og derved kunne man holde prisen nede. Men det vi jo lærte os dengang, det var, at hvis man gør det, så sparer man også på CO². Vi flyver f.eks. aldrig vores produkter, vi pakker alting i godsvogne, og så pakker vi dem netop sådan, at vi ikke transporterer luften, så på den måde skal vi ikke have så mange godsvogne af sted, så på den måde sparer vi på energien. Så der er så mange ting, der i vores koncept gør, at vi helt naturligt er bæredygtige. Der er så mange ting i vores koncept, der gør, at når vi snakker hele vores CSR-profil, hvor miljødelen jo er den om social ansvarlighed, men det handler ikke kun om social ansvarlighed i forhold til vores produktion, men det handler også om social ansvarlighed i forhold til vores HR-strategi, altså at vi er mangfoldige, har en god HR... vi har en god tilgang til vores medarbejdere. Der er plads til de mange. Vores medarbejdere skal afspejle vores kunder. Altså tingene hænger
--	--

	sammen. Der er en rød tråd i alt, hvad vi gør. Derfor kan konceptet være sådan meget komplekst, når man kommer udefra. Men det er så ligetil egentlig, for tingene hænger sammen. Og det har været der i så mange år, og det er vores styrke. Det er styrken af vores koncept, og det er også vores brand.
00:07:12	<i>Det jeg også tænker, det er, at ja, I gør jer umage med at have et stærkt koncept, og I, ja I gør jer mange tanker om, hvordan det er mest bæredygtigt, og ud over det gør I jer også umage med at fortælle, at I gør jer umage: at f.eks. så længe, jeg kan huske, har der stået den her stol i varehuset i Århus, der er blevet trykket op og ned af en robot, og f.eks. i Aalborg der har I dedikeret en hel væg til at fortælle om jeres koncept, og hvorfor man selv skal hente varerne på lageret, og...</i> <i>Hvorfor gør I jer så umage med at fortælle om det? Hvad er det, I gerne vil opnå hos forbrugeren?</i>
00:07:56	Jamen, jeg tror... historikken er jo egentlig den, at hvis man kigger på, hvilken platform, vi kan kommunikere fra – så internt har vi været rigtig, rigtig dygtige, vi har prøvet på at være dygtige til at fortælle, hvorfor konceptet det er bygget op på den her måde. "Walk The Talk" når man snakker intern kommunikation. Vi kan blive meget bedre – ingen tvivl om det, men vi har haft meget fokus på det. De sidste par år – de sidste nok 5-7 år der har vi været meget bevidste om, at det har været vigtigt for vores kunder at føle sig "In Store" – altså i varehusene. Der har vi også været meget, meget bevidste om, at det var vigtigt at fortælle de her ting. Det er ikke et tilfælde at kunden forstår hvorfor man selv skal tage varerne ned fra hylderne. Der har vi kommunikeret det, og vi er blevet dygtigere og dygtigere til at kommunikere det, og vi er blevet dygtigere og dygtigere til at fylde mere – at vores kommunikation må godt blive stor, vi må godt være stolte af det. Men hvis du går 5 år tilbage – bare 3 år tilbage, der var der meget mere ydmyghed. Altså man kan sige, at en del af IKEAs værdisæt er også ydmyghed. Vi har en ydmyg tilgang til mange ting, uden at det skal være sådan (UTYDELIGT)-agtigt, men det er den måde tingene fungerer på. For vi har haft svært ved at finde ud af egentlig – også globalt set fra: Altså hvor meget må vi egentlig prale – i gåseøjne – af, at vi kan de her ting? Men det er vi blevet bevidste om. Det er vigtigt for at kunne forstå vores koncept. Det er sådan en måde at tage de ekstra skridt på, både kommunikationsmæssigt, men også konceptmæssigt. Vi skal være stolte af det. Tiden er til, at man taler om sådanne ting. At man gerne vil gøre sine medarbejdere stolte, men sandelig også sine kunder til ambassadører. Der er sådan en tanke med det. Eksternt, hvis man siger traditionel markedsføringsmæssigt, lave relationskommunikation som PR – der har vi haft svært ved at komme ud over stepperne med de her budskaber, fordi traditionen i IKEA er

	ikke at det er ikke noget man går ud og taler om. Og det er ikke noget vi skal, det ligger i vores koncept gennem 20-30 år. Det er ikke noget man skal, for så praler man med det. Og det vil vi ikke Så vi har en – hvad hedder det – vi har både en koncernchef og en... hvad hedder det... Ingvar Kamprad.. hvad hedder det.. ham, der skabte IKEA er jo meget – har den der ydmyge tilgang til det og har egentlig ikke et ønske om, at vi skal kommunikere de her ting eksternt. Vi må aldrig markedsføre os på de her ting, fordi det gør man ikke, og det skal man ikke. For det ligger til vores koncept, og det er bare noget, man gør. Det er ikke noget, man markedsfører sig på, men hvor vi jo har kunnet mærke, fordi tendensen i samfundet de sidste mange år har sagt, jamen vi bliver nødt til at – for at vi kan udvikle os – og vi kan få nye kunder, vi kan få en meget større målgruppe, der kommer til IKEA, så er vi nødt til at kommunikere de ting, fordi man har bevidste forbrugere i dag, og en bevidst forbruger laver tilvalg og laver fravalg. Og hvis vi ikke gør de her ting, så laver de fravalg, fordi så tilvælger de noget – et andet firma, som er meget bedre til at markedsføre sig på det. Og jeg har jo haft den her – og den er stadig oppe at vende globalt – vi har den oppe på alle vores globalmøder: gør vi det her, eller gør vi ikke det her? Så der er den her virkelig ydmyge tilgang til det, så vi gør det kun, når man øverst oppe fra siger, nu er det okay at kommunikere det. Og nu er det i varehuset – nu er det okay at fortælle, men vi hænger os meget op på vort koncept, fordi det er i vort koncept, at vi samarbejder med UNICEF og Red Barnet på vores produktionssteder i hele Asien. Vi kunne aldrig finde på at gå ud et sted uden at have dem med, fordi de er dygtige på mange af de sociale og miljømæssige ting, som vi også har lært af, men de er garanten for, at vi gør det rigtigt. Men de ting går vi jo ikke ud og fortæller – jo nogen gange gør vi, men meget meget ofte kommer vi ikke ud over rampen med de budskaber. Men det er noget, vi skal. Vi skal tænke IKEA-rigtigt. Det ved jeg om var svar nok?
00:12:54	<i>Ja – jo – helt sikkert.</i> <i>I forbindelse med corporate social responsibility, der kan jeg jo se, I har det, I kalder 'den uendelige liste'. Og jeg har også lagt mærke til, at udover, den findes på jeres hjemmeside, så møder forbrugerne den også undervejs i selve varehuset. At der f.eks. står noget med tiltag nr. et eller andet. Hvad er jeres tanker omkring det, hvad er...</i>
00:13:18	Jamen, man kan sige... det er egentlig lidt igen den her proces om at gå ud... mere eksternt omkring mange tiltag. Mange tiltag er jo gamle tiltag. Tiltagene har jo været der i... ja 30 år. Vi har bevidste forbrugere i dag. Forbrugerne vil egentlig gerne vide, jamen Gud, har der været tanker omkring det? Mange af de produkter, vi har i vores varehuse, der går kunderne efter en lav pris, men de kender egentlig ikke historien bag det. De fleste produkter, de har en historie. De har altid en designhistorie. Det er der mange, der ikke ved: at vi faktisk har vore egne designere, vort eget produkt, hvilket mange synes: hold da fast – gør IKEA det? Er det ikke bare sådan noget kopi-noget? Men det har vi faktisk – vi har den her store stab, som er ansat af IKEA, vi har masser af

	free lancere, vi har anerkendte designere, som netop også er anerkendte, fordi de er dygtige til at tænke bæredygtigt i deres produktion, og vi stiller høje krav til vores designere. Derfor har mange af vores produkter en historie og mange af produkterne har jo en bæredygtig historie også. Og tiltagslisten, den vokser. Den vokser både produktmæssigt, men den vokser også til at vi stiller jo krav til alle vores ... alle retail-landene, hvor der er varer ude i, der har man jo... der kan man sige, at vi skal være så og så grønne lige som inden havd så amnge andre virksomheder har. Der har man sat nogle måltal op på, hvor grønne vi skal være i forhold til affaldssortering, til madaffaldssortering til genbrug, regnvand til genbrug af energien, aldrig varm luft ud af IKEA, skorstenene skal genbruges i vores ventilationssystem til vinter. Vi samler op. Der er masser og masser af de her tiltag, der er meget, meget forskellige fra land til land. Og nogle af dem, de udvikler sig hurtigere i nogle lande end andre lande, fordi det handler også om kommunen. F.eks. da vi havde bygget Århus, nej Aalborg – der var det kommunen, der faktisk stoppede IKEA i, at vi ikke blev lige så grønt et varehus, som det i Odense. Kommunen ønskede ikke, at vi skulle have forskellige ting, som IKEA ville investere, som var nogle grønne tiltag. De kunne komme med i vores uendelige liste – det var én ting. Men det var også et tiltag, hvor vi siger, jamen vi vil gerne gå ind og forbedre i forhold til nærområdet for at kunne have grøn energi, ville IKEA gerne investere i vindmøller, osv. osv. Men fordi der en kommuneplan, og fordi der sidder nogle i kommune, som har andre prioriteter, så bliver det prioriteret væk. I nogle land og byer er man meget, meget længere fremme forhold til de tiltag hvor Danmark og andre steder, hvor vi ikke er så langt fremme. Men man har valgt at lave tiltagene, og de tiltag vi kommunikerer på vores web, det er de tiltag, som er globale tiltag. Så kan det godt være, at i nogle lande der er de meget længere fremme, og så vælger de på lokale hjemmesider at kommunikere af disse lokale tiltag. Men dem man taler om, er vores lokale tiltag og de skal vokse og dermed også en målsætning for hvor mange, de skal vokse år for år. Men det handler om netop at sige: ja, vi er bevidste – vi vil det gerne, og for os er den uendelig, den liste. Det er også derfor listen hedder ” IKEA – de tusind tiltag” og den hedder den uendelige liste, for den bliver ved og ved, og den er en god indikator i forhold til internt, at vi bliver dygtigere. Der bliver den her konkurrence... ikke konkurrence, men en konkurrence mellem varehuse, mellem lande, at man gerne vil have så mange tiltag som muligt, for det gør jo også, at vi bliver hurtigere, endnu hurtigere grønnere på nogle af de områder, hvor vi måske for 10 år siden sagde, hmm.. der er i grunden lang vej endnu. Vi er meget dygtige her, men der er lang vej her. Så der er sådan en god... ja, sådan et godt konkurrenceparameter imellem os.
00:17:53	<i>Tror du, at den der meget bæredygtige, grønne, bevidste forbruger er kommet for at blive?</i>

00:18:00	Øh ja. Jeg tror det bliver en naturlig del af... jeg tror på sigt så bliver det sådan, at man tager det for givet, at et produkt er et bæredygtigt produkt. I de sidste mange år har vi snakket meget om, at alle ville gerne italesætte den her bæredygtighed eller man var grøn eller man var en ressourcebevidst virksomhed. Men jeg tror at det er en naturlig ting for virksomheden – at det er bare noget, man gør, det skal man. Og som forbruger tror jeg også, det er krav, man stiller. Jeg tror man kommer til at tage det som givet, at produkterne er bæredygtige. Så de firmaer, som ikke har traditionen for at tænke bæredygtigt – ikke tænke det ind som en økonomisk gevinst for virksomheden og som forbruger – de har et kæmpe arbejde foran sig, fordi det er ikke noget, man bare bliver. Det tager tid at få forankret tingene, det er så nemt for små innovative virksomheder at blive grønne, men det er det i virkeligheden ikke. Det er mange gange meget sværere, fordi når vi går ud og laver et produkt, så har det enorm effekt: IKEA er store. Når vi gør noget, er effekten enorm stor. Når vi går ind og at vælger at ændre f.eks. benene på vores Ektorps-sofa – tidligere kunne man ikke sætte benene op under, den var ikke designet, så man kunne pakke benene op under den. Men når vi laver det tiltag nu, kan vi transportere så mange flere på godsvognene, dvs. varehuset modtager hver dag 10 færre lastbiler, f.eks. end vi gjorde tidligere. Så bare det at ændre sådan en lille ting, det batter så meget. Hvis du er en lille innovativ virksomhed, så kan du godt gøre de små ting, de små forskelle, og du kan gøre det... hvad hedder det.. du kan have en profil. Du kan sælge et produkt, som forbrugerne kan lide, men det batter ikke, det er ikke der, hvor det rykker rigtigt. Det er med til at rykke debatten, men om nogle år er debatten der ikke mere, så er en selvfølge, at tingene skal være sådan. Der er det vigtigt, at store virksomheder.. altså vi <u>skal</u> tænke bæredygtigt. Det bliver vi nødt til.
00:20:32	<i>Altså, så man kan sige at det er en fordel for jer at være store, når I så... hvad skal man sige.. laver nogle nye tiltag, som du lige nævnte med det der med Ektorps-sofaen. Men kan man ikke også sige, at I har måske en udfordring med, at i og med at I er så store, og I sælger så billige varer, at forbrugeren kan tænke, jamen kan det lade sig gøre, at denne her billige pande virkelig er lavet under ordentlige forhold og på så miljøbevidst måde som muligt?</i>
00:21:03	Jo, jo og sådan har det været i mange, mange år. Nationalt i Danmark er vi enormt bevidste om det, også globalt er vi bevidste om det i de forskellige lande. Nu er vi gamle i Danmark, dvs. folk har haft IKEA med sig, da det kun var billige produkter og folk kun snakkede om den her skrue, der manglede. Det er jo ikke det, der issue't længere. Det taler man ikke om, fordi det ikke er et problem længere. Nogle gange er det, nogle gange mangler der en skrue – altså det sker næsten aldrig mere.
00:21:46	<i>Der kan man sige, at der har I også gjort noget ved det, f.eks. at der er den her store væg, hvor man kan tage alle de skruer, man vil have. Så det vil I ligesom ikke have siddende på jer.</i>

00:21:56	Sådan tænker jo løsninger ind i sit koncept. Men i forhold til.. at produktet... i Danmark har vi jo kørt i forhold til det sidste års tid – også med et nyt reklameunivers: kvalitetstest af hverdagen, og kvalitetstest handler jo om holdbarhed. Det er den ene del af det, men det er ikke den eneste pind indenfor. Kvalitetstest handler også om den bæredygtige del og om designdelen, fordi det er vigtigt for os at få rykket den her kvalitetsopfattelse af IKEAs produkter, for mange tror jo, at når det er billigt, er det et dårligt produkt. Kvaliteten er dårlig, og der er sikkert nogle små, kinesiske børn, der sidder og laver det et eller andet sted. Det er mange, der har den opfattelse om billige produkter. Så der har vi en udfordring i at fortælle om vores koncept. Vi har en udfordring i at fortælle om, hvordan hænger det sammen med, at du som kunde er med til at gøre det billigt – det er den ene ting. En anden ting er, at vi kan producere i så store mængder, fordi vi er i så mange lande, der er så mange forbrugere, der aftager og også holder prisen nede. Men en anden ting, der også gør, at vi kan holde prisen nede, er faktisk at vi er bæredygtige, for vi bliver netop bæredygtige ved at genbruge mange ting. Og det gør, at vi ikke har det ressourcespild og ikke skal bruge så mange ressourcer for at lave et produkt. F.eks. kan nogle af vores lysestager... vi har sådan en lysestage, som faktisk er sådan et designprodukt, sådan rund – ligger som sådan en slange... man kan tage den af.. man kan lave den til et hjerte, til en rundkreds. Den har været i sortimentet i 5-7 år. Men da den blev produceret, og det er en af de mange, mange historier – da var det designeren var nede og skulle kigge på og skulle lave nogle nye håndvaske til vores badeværelsessortiment. På det tidspunkt var der rigtig mange fabrikker, som lukkede ned, og det IKEA tit gør er, at så går vi ind og kigger på de fabrikker – kigger på deres forme, deres støbeforme for ligesom at genbruge de forme. Der var mange kvalitetsfabrikker, som havde en fantastisk god kvalitet, men på grund af, at man var en mindre fabrik og at mange, mange ting gjorde, at lokalsamfundet kunne ikke knibe sammen og have den her fabrik. Så kom der så nogle IKEA-folk. Vi har folk rundt omkring, der spotter sådan nogle ting. Der var faktisk mulighed her for at bruge mange af deres forme: ændre en lille bitte smule på dem, men det gjorde egentlig ikke så meget, at man skulle ændre på de maskiner. Så kunne vi sagtens lave kvalitet til IKEA, ikke? Ved at genbruge dem. Vores designer kommer med en opgave og havde egentlig tænkt, at den skulle se sådan og sådan ud. Men hvis jeg nu ændrer den sådan og sådan, kunne man jo bruge den støbeform, vi havde i forvejen. Så der sparer man nogle ressourcer ved ikke at lave noget nyt. Derfor kan vi holde prisen nede, for prisen ville gå op, hvis vi skulle lave en ny støbeform. Nogle af disse fabrikker var også dem, der lavede de her små porcelæns... der sad på alle vores el-master, og kunne man ikke lave lysestager ud af de her støbeforme: bruge støbeformene og lave lysestager i stedet for? Og ved at gøre det, har vi der et produkt, som er et designprodukt, som blev ændret, men som jo er sprøjtet ud til mange lande, hvor prisen er
----------	---

	simpelthen så lav, så lav og pakken er flad og forbrugerne er vilde med det. Så det her med at vores designere blev sendt ud sammen med produktudviklerne, kigger på virksomheder, får sat gang i virksomhederne igen, men går faktisk på kompromis på deres eget design for at lave en flad pakke. Det er en del af vores koncept. Der skal vi ud over rampen, fortælle så vore kunder forstår: Nåh.. så det handler ikke om, at.. det handler faktisk om, at man tænker bæredygtigt i produktionsforholdene, at man udfordrer designerne, at man nogen gange går på kompromis... det er også derfor, folk nogle gange tænker: gud, det var da et mærkeligt design, det her – det har egentlig en underlig form. Men så er det fordi det er ryggen af en stol, der bare bliver genbrugt til at lave et bord eller lave en taburet. Så er tabureten knap så bred at sidde på. Men funktionsmæssigt fungerer den optimalt, fordi vi kan sælge en designer på den. Vi ville aldrig lave et produkt uden at sætte en designer på det. Der er altså en masse ting, der hænger sammen og det er forståelsen af vores produktionsformål – forståelsen af, hvordan vores designere bliver udfordret, men også det her med, hvordan transporterer vi det og at du som kunde skal gøre din del. Ellers kan vi ikke gøre det billigt. Den udfordring har vi. En anden udfordring er, at billige produkter tit bliver sammenlignet med ”smid væk”-mentalitet, og det er vi selvfølgelig rigtig, rigtig kede af. Nogen af vores produkter bliver så købt mange gange af førstegangskøbere og folk der siger: nu køber jeg den her stol, for jeg har ikke råd til den her dyre designstol. Nu køber jeg den, og så må jeg finde ud af, hvor lang tid, den holder. Den forbruger får måske lidt flere penge mellem hænderne i løbet af 2 år. Stolen holder stadigvæk. Det var da egentlig fantastisk, men jeg gider egentlig ikke have den, for jeg vil hellere have... for mig er det vigtigere at have en designerting. Og så smider man produktet væk, fordi det var jo så billigt, så rent pengemæssigt betyder det ingenting. Det man har gjort globalt set er: hvordan kan man så genbruge så mange ting? Fordi det er så vigtigt, at affaldssorteringen er den rigtige, at vi så har nogle opsamlingsbaser rundt i byerne – ikke hos IKEA, for de skal ikke transporteres derud, men steder ligesom Kirkens Korshær har – at man har opsamlingssteder for brugte IKEA-møbler, som man egentlig gerne vil smide væk, fordi så henter IKEA dem selv – og så genbruger man dem.
00:28:41	<i>Okay – altså her i Danmark?</i>
00:28:43	Vi har nogle test-lande – det gør vi altid, inden vi implementerer tingene. Men virkelig en succes. Vi genbruger vores egne produkter, og så opnår vi den perfekte recycling.
00:29:04	<i>Så det er ikke noget, I har indført i Danmark endnu?</i>
00:29:07	Nej, vi har ikke gjort det i Danmark endnu, og det er fordi Danmark er for lille. Vi kunne godt. Nogle gange er vi testland, andre gange er vi ikke. Vi er ikke testland på det her. Jeg tror, Tyskland faktisk er testland på det her. Og andre, asiatiske lande og USA. Netop bredden: at finde ud

	af om, det er kulturbestemt, at man gør det her. Der er en masse, masse ting, som gør, om folk vælger at bruge tid på at aflevere produkter, vælge at bruge tid på at tænke bæredygtigt. Forskelligt i forskellige land.
00:29:42	<i>Jeg er stødt på det her koncept "Billy & Friends", som jo netop handler om det her med, at forbrugerne kan sælge deres brugte IKEA-møbler og købe brugte møbler.</i> <i>Tror du, det er noget man vil komme til at se mere af i fremtiden, at vi tænker på den måde? Det jeg tænker om det er, når jeres møbler er så billige, som de netop er, så tror jeg, at langt de flere vil foretrække at købe deres sofa ny i IKEA, når den kun koster 3000 kr. frem for at købe en brugt. Men der er selvfølgelig noget bæredygtighedstænkning i at købe noget brugt.</i> <i>Tror du, det er noget I vil komme til at satse på i fremtiden, eller er det helt utænkeligt?</i>
00:30:30	Jamen, "Billy & Friends" det er ikke noget, der er lavet af IKEA. Det er noget, der er lavet af nogle andre – nogle IKEA-fans kan man sige. Jeg synes, det fantastisk, at man gør det. Jeg synes, tanken er fantastisk og er rigtig, rigtig god, og jeg ville ønske, at man gjorde det meget meget mere. For så undgår den her smid-væk kultur. Så rent ideologisk synes jeg, det er en rigtig god ide, og IKEAs produkter er efterhånden... hvad kan man sige – vores kvalitet bliver bedre og bedre. Vi bliver bedre til mange ting. Vi lærer, hvordan designet holder bedre – hvordan funktionen også skal være optimal. Så vi bliver jo også dygtigere, så derfor er der jo også... får vores produkter en længere levetid, end de måske gjorde for 20 år siden, og man kan sige, at Klippan var billig. Da vi havde 40års jubilæum i Danmark fik vi mange henvendelse fra folk, der havde haft billigere Klippan-produkter, som var 40 år gamle. De findes. Men jeg tror, at det samlet vil være noget, man vil komme til at se mere af i storbyerne i mange, mange år. Loppemarkeder har jo hittet helt fantastisk i de sidste 10 år. Man køber ting brugt – designting. Jeg tror, alle mødre med små børn, som ikke har råd til at købe dyrt Katvig-tøj, har købt det på nettet billigt. Det er det her med, at man bruger nettet – man bruger de nye medier til at... det traditionelle loppemarked er pludselig kommet ind i en ny medieplatform. Jeg tror, det er noget vi vil se mere. Også fordi vore ressourcer bliver mindre og mindre, verdens ressourcer bliver mindre og mindre. Det handler om, at vi som forbrugere går ind for genbrug, men det handler også om, at de store virksomheder bliver bevidste om, at man producerer på en måde, så det kan genbruges.
00:33:00	<i>Ja. Men er det noget, han vil gøre noget ved – altså internt i IKEA? Er det noget, I vil formidle videre, eller er det op til forbrugerne.</i>
00:33:07	Det er op til forbrugeren selv. Man kan sige, vi skaber nogle rammer, som passer til vores koncept, og hvad man gør som medarbejder, som

	forbruger, det er ikke IKEAs opgave. Det er ikke IKEAs opgave at løfte en pegefinger, i hvert fald. Det man kan gøre som virksomhed, og det er der, hvor vi har... fordi vi er så store, så får vi mere taletid, men vi fylder også mere i landskabet, det er jo, at når vi viser vores ting i varehusene – de ting vi gør. Der kan vi være med til at hjælpe forbrugeren med at blive mere bevidst – leve mere bæredygtigt, og det er jo ved at vælge de rigtige indretningsløsninger, at tænke andre løsninger, når man opbevarer sine ting. Det kan vi hjælpe med. For rent konceptmæssigt har vi fokus på, hvordan du organiserer dig fra køkken til garderobe. Det er vores spidskompetence. Det er vi faktisk rigtig dygtige til i IKEA. Vi har et sortiment, som kan hjælp/afhjælpe nogen af de problemer, man har i alle produktområder. Der kan vi hjælpe. Der er vi en kommerciel virksomhed, som faktisk har gennemført tingene så meget, at vi har mulighed for at gå ud med nogle budskaber. Så det kan vi gøre. Men om man vil opfordre direkte til at lave en hjemmeside, et sælgerloppemarked, det kommer vi ikke til som virksomhed. Men de andre ting, som passer til vores koncept – det kan vi gøre. Der er en ramme, vi godt kan bevæge os indenfor. Men det andet – det vil simpelthen blive for... det vil blive sådan et politisk issue, faktisk. Altså.. det er vi ikke indenfor. Det er vi slet ikke interesseret i.
00:35:01	<i>Man kan jo også sige, at selv om man er en virksomhed, der vil forbrugerne det bedste, så er... så skal man jo også dybest set tjene penge. Man er en forretning, så jeg kan sagtens forstå det.</i>
00:35:14	<i>Noget, jeg rigtig gerne vil nå at spørge dig om, det er at – det er egentlig noget, jeg har lagt mærke til i flere år, det kan godt være jeger lidt fagskadedet – at jeg lægger mærke til sådan en ting, men jeg synes, at I i jeres kataloger er meget dygtige til at henvende jer sådan personligt, f.eks. i den her velkomsttekst, der er i kataloget for i år. Der står der noget med: hvad gør dig glad? Hvad skaber dit hjem, og...</i> <i>Og det synes jeg egentlig altid, at ja... at I altid har gjort. Og det synes jeg jo er lidt interessant, når man nu kan sige, at IKEA er stor og kæmpe en virksomhed, at I alligevel henvender jer på det her personplan, og på den måde gør det lidt mere personligt midt i alt det upersonlige. At f.eks. mig selv. Jeg har en Ektorps-sofa, men jeg føler, at jeg har valgt den ud fra min egen smag, og at den er blevet en del af mit liv, fordi jeg har selv hentet den, har selv samlet den, og... det synes jeg er interessant, hvordan at en så stor virksomhed kan være personlig.</i> <i>Kan du følge mig i det?</i>
00:36:25	Jamen, det kan jeg sagtens. Men bare det, du siger nu, er jo helt fantastisk, for det er jo det, vi gerne vil. Vi vil netop gerne have, at folk får den her med at, det bliver deres: man selv vælger sin sofa, får den selv hjem, får den op i sin lejlighed eller ind i dit hus og får samlet den. Og så bliver den det her med, at man kigger på den, som hvis man havde

	bygget et legehus selv – man har selv været en del af selve processen. Det du siger, det er jo egentlig det, vi gerne vil kommunikere, og vi vil kommunikere det også i kataloget i og med at vi taler direkte. Jeg tror, vi starter med at sige, at vi taler aldrig ned – vi taler altid direkte. Vi er ligeværdige. Sådan er vores virksomhedskultur. Sådan er IKEA jo også bygget op. Man kan sige, at hvad vi gør internt, det er også det vi skal gøre eksternt. Altså vores... den måde vi omgås som medarbejdere er også den måde vi omgås vore kunder på. En meget, meget flad kultur og meget meget direkte, ligeværdig. Det er også en afspejling af kataloget: at man er for de mange, at der er den her... det er faktisk... mange af dem der arbejder med... de er specialiseret i at arbejde med vores katalog og især i Danmark har vi jo også... kæmper vi jo, for vi ikke bare få et reklamebureau til at lave nogen af de ting. Det er virkelig... nogen gange er det rigtig, rigtig svært, fordi vores tone er så speciel. Der bliver også arbejdet med den hele tiden – altså der bliver virkelig arbejdet med den. Hvis vi kigger flere kataloger tilbage, kan vi se, der er virkelig en udvikling i tingene. Faktisk, sidste år og i år, der har man været inde og arbejde med det igen for at sige, at nu skal vi skære lidt i teksten, nu skal der være mennesker, der gør det på en anden måde, fordi – jeg tror det er 3 år siden – da blev det lige pludselig reklamesprog. Det ønsker vi egentlig ikke. Det er ikke de, vi ønsker. Så det er helt vildt vigtigt for os, at vi foreslår det helt nye reklameunivers ”kvalitetstest af hverdagen”. Vi skal ikke kvalitetstestes af andre, vi skal gøre det af hverdagen. Det er jo jer som forbrugere, der skal teste, for ellers er produktet jo ikke godt. For man kan sige meget godt om maskiner, men hvis tingene ikke lever, ikke får plads, hvis tingene ikke er kvalitet for én i hverdagen, det giver livskvalitet at have et IKEA-produkt. Derfor bliver vores produkter jo testede af hverdagen, om de holder. Én ting er, om de giver den stil, man gerne vil have i hjemmet – om det er for hele familien, også når man har små børn, eller man har en hund. Eller om man har købt den IKEA-sofa, som var 10.000 kr. eller 20.000 kr. billigere end andre sofaer, men samtidig har man også råd til at gå i teatret med sin familie eller sin kæreste. Altså, det er jo også en kvalitetstest. Nu købte jeg de her ting, og mine børn kan hoppe i dem. Det er IKEA, og det er også det, vi vil have frem i vores hovedkatalog. Det er vores største markedsføringsværktøj, når man tænker traditionelle medier. Tingene skal hænge sammen.
00:40:16	<i>Hvordan tror du, IKEAs eksterne materiale og måde at italesætte sig selv på – hvordan tror du, det præger medarbejderne indadtil? Jeg ved ikke, om du kender det begreb, der hedder autokommunikation, nemlig? Der jo egentlig handler lidt om, at ligesom når vi andre siger et nytårsfortsæt højt, så forpligter det lidt mere, end hvis vi havde holdt det for os selv.</i>
00:40:41	Jamen, jeg tror, det er helt vildt vigtigt. Og jeg tror, det er enormt vigtigt for vores medarbejdere at vide, hvad der sker – hvad IKEA går ud og fortæller eksternt – hvad det er, vi vil. Det er helt vildt vigtigt. Men hvad der også er vigtigt – og det er sådan en ting, man mærker. Vi på hovedkontoret vil gerne fortælle om de her ting. Vi vil gerne fortælle om

	vort samarbejde med Red Barnet og Verdensnaturfonden. Alle de her overordnede ting - det er en del af vort værdisæt, og det er en del af vores koncept. Men for den enkelte medarbejder, er det der er relevant, éns eget varehus. Hvordan forholder vi os til det? Hvordan gør vi? Og det er en udfordring for os, fordi varehusene er for ens, men de har hver deres – hvad hedder det – hvert varehus sætter sit præg på det. De har hver deres ledelsesgruppe, som sætter deres præg på det. Men det er vigtigt for vores medarbejdere. Det giver dem en stolthed, og det skal ikke kimse af. Det skal man prioritere meget, meget højere, og det er vi bevidste om, og vi kan blive meget, meget bedre til at få det kommunikeret. Men jeg tror, at i og med at vi har så stærkt et koncept – så stærkt et værdisæt i IKEA, så bliver vi meget bedre til at rekruttere de rigtige medarbejdere, som vi har det nu i hvert fald. Vi får dem med de rigtige værdisæt. Vi kigger sjældent på eksamenspapirer. Hvordan har de egentlig klaret sig? Man kigger selvfølgelig på hvilken baggrund – man må jo gerne have haft lidt erfaring. Men den rigtige person med det rigtige værdisæt og det rigtige koncept. Og det er egentlig ikke fordi man skal kunne vores værdier og koncept, når man er til en samtale, men det handler mere om den måde, man er på, den måde man siger tingene på, den måde man agerer på. Bare det du siger med din sofa. Det får én til at tænke: hmm.. her har vi én, som faktisk allerede er en fantastisk IKEA-ambassadør. Så hende får vi ind. Sådan bliver det mere naturligt. Det er ikke noget, man skal proppe ned over en medarbejder, men man får en naturlig tilgang til det. Der er vi blevet bedre, men vi kan stadigvæk blive meget, meget bedre. Nu er det til at få øje på, og det gør faktisk, at nu har vi rekrutteret på en helt anden måde, end man har gjort tidligere. Det giver mulighed for at rekruttere mange og nye medarbejdere. Og det gør jo, at allerede inden IKEA er de jo ambassadører – og det er altså en fordel – en kæmpefordel, i stedet for at det bare bliver et job, som man vælger, fordi man har nogle eksamenspapirer, som gør at man synes, at jeg kan godt blive salgschef, jeg har faktisk gjort sådan og sådan. Jeg kan blive HR-chef eller marketinschef, for jeg har nogle papirer, som gør at jeg har en fantastisk erfaring med det her. Det er egentlig ikke det, der er vigtigt for IKEA.
00:44:16	<i>Jeg må jo også indrømme, jeg er jo meget imponeret. Her i sidste uge var jeg ude at interviewe Anders Iversen, vicevarehuschefen i Aalborg, og efter jeg havde talt med og gik en tur rundt i varehuset og tog lidt billeder af de her... den uendelige liste og sådan. Jeg kunne ikke lade være med at gå og tænke, at det er godt klaret. Så det er virkelig et helt unikt koncept, I har, og det fungerer så flot for jer, og I er virkelig dygtige til at præsentere tingene, og som sagt: ja – hele tiden have forbrugeren i hånden og forklare, hvorfor gør vi som vi gør, og hvorfor</i>

	<i>er det, det giver mening for os og for dig/os i den sidste ende, ikke?</i> <i>Men jeg har også lagt mærke til, at I er også meget dygtige til at bruge sådan noget som storytelling. I fortæller meget om jeres svenske baggrund og om jeres værdisæt og at I ikke glemmer, hvad I kommer fra. Han nævnte det her med, at enhver IKEA-medarbejder kan fortælle, hvad de her stendiger ligesom står for. At det er det her med fællesskab, arbejdsomhed og engagement og ja, det her med enkelthed: det skal være let at forstå – det skal give mening og ikke være kompliceret og det skal være let tilgængeligt.</i> <i>Kan du sige lidt om, hvorfor I bruger jeres historie så aktivt? Hvad det giver jer af værdier at arbejde aktivt med?</i>
00:45:50	Det er hele fundamentet for vores måde at agere på – vores måde at være sammen på. Mange gange snakker man om, at virksomheder har værdier og teser og alle mulige ting. Og det er lige som man på direktionsgange og alle mulige steder præsenterer, og så bliver det holdt op. Vi gør det jo også i IKEA på den måde, at det bare er naturligt, at det bliver implementeret ind på en meget naturlig måde. Men det er faktisk også hele den måde, vi er på. Det er en sådan en meget flad struktur, vi har og det her med at man tager hånd om sin egen udvikling i IKEA. Du kan nå, lige så langt, du vil, hvis du selv vil i IKEA. Hvis du selv har initiativ – hvis du selv vil, så når du sindssygt langt. Men hvis du ikke selv vil, så når du ikke særlig langt. Og så behøver du heller ikke nå særlig langt. Det her med at du bygger selv dine sten, men med en ydmyg tilgang til det, og tingene skal være... man skal ikke komplicere tingene. En medarbejder der sidder i salgsafdelingen og har helt vild meget interesse for logistik, eller en medarbejder, der ikke har interesse for logistik – måske kan de byde ind der. Så vi komplicerer ikke tingene. Vi går ikke ind og siger: nej, du har ikke så megen erfaring – du har kun været her 1½ år eller du har kun været her sådan og sådan. Så derfor... for nogle medarbejdere går det sindssygt hurtigt, og så tænker folk: hvordan kunne hun lige det? Men når sådan en person åbner munden, kommunikerer på, er på, tilgangen til medarbejderne gør, at man er den naturlige leder, man er den naturlige i den position. Så man sige, det er vores fundament. Man skal have megen tillid til en medarbejder – lige meget hvilket niveau, du er på. Hvis du skubber vogne – henter vogne uden for IKEA, så er du vigtig, for du er en brik, og hvis du ikke var der, skulle en af os andre, der skulle hente vognene, og det gjorde så, at vi ikke kunne have fokus på kunden. Der er sådan en masse ting, der er vigtige. Det er også derfor... lønmæssigt så lønnes vi på samme måde som i det offentlige... ja det foregår næsten på samme måde, f.eks. vores årsgave: om du er ansat 20 timer eller om du er ansat som administrerende direktør i IKEA Danmark, så får du den samme årsgave. Vi får de samme ting, vi får den samme mad i kantinen. Altså, vi får de samme ting – lige meget hvilket niveau, vi er på. Og slet ikke den samme løn – slet ikke.

00:49:23	<i>Men det sender et signal?</i>
	Signalet... vores firmabiler! Vi har 3 firmabiler at vælge imellem, hvis du vil have en firmabil. Den skal være diesel, om et stykke tid være el-bil. Du kan kun vælge mellem dem. Og det er ikke en Audi, det er en folkevogn, og den dyreste er en Suran – altså du kan ikke få de dyre biler. Den lukker, fordi man vil ikke have en parkeringsplads, der blinker og blinker og man kan se, at der er forskel på, hvor du er fra og hvilket niveau, du kommer fra. Det er ikke det, man vil. Det her er et redskab til at blive transporteret, og den ydelse vil IKEA gerne hjælpe dig med. Men det handler ikke om, at du er mere end andre, for det er du ikke. Vi sidder i åbne kontorlandskaber. Du kan ikke se - vi går i det samme tøj. Det gør vi ikke på hovedkontoret. Der går vi i vores eget tøj. Men du kan ikke se en forskel på Anders Iversen og en dame nede fra kassen af. Så hvis du møder dem som kunde – du kan faktisk ikke se, at han har ansvaret for 300 medarbejdere. Det kan du ikke. For os er det bare et spejlbillede af os selv – vi kigger os bare i spejlbilledet: det er os, det er fundamentet.
00:50:42	<i>Så man kan sige, der er stor sammenhæng med, hvad I gør og hvad I siger og hvordan I præsenterer jer. Det hænger sammen det hele. Jeres måde at tænke på...</i>
00:50:52	Ja, det er vigtigt, og det er vigtigt, det er naturligt. Selvfølgelig kan man ikke komme som ny i IKEA og så er det naturligt for én. Det kan man ikke, og den forventning er der slet, slet ikke. Men der en forventning om, at du er dig selv, og så byder ind med den, du er. Det er dig som person, der er vigtig. Det er dig, der har valgt. Det er ikke en del af baggrunden – det er dig.
00:51:21	<i>Så det er vigtigt, at de værdier giver mening for én – at man kan tilslutte sig dem.</i> <i>Man kan sige, at én ting er, at I er meget populære blandt forbrugerne, men I er også yderst populære blandt dem, der søger job hos jer. Var det 15.000, der søgte job i Aalborg? Det må I også opfatte som et meget stort skulderklap. Gør I ikke det?</i>
00:51:43	Jo, det gør vi også. Og det gør vi jo også, at man tænker, nogle ting er man jo lykkedes med, men selvfølgelig er vi jo også en virksomhed, som gerne vil lykkes med nogle ting, så man bliver jo glad. Så det er der, man står med hænderne over hovedet og giver hinanden et kram: Ajj, hvor fedt! Nu er vi bare nået de skridt længere, og nu behøver vi ikke snakke fokus på mere, for den dyd har vi faktisk. Så er der nogle andre ting, vi kan sætte fokus på. Og det er jo fedt – det er der, hvor tingene rykker. Det her med, at du når aldrig målet – så er der et nyt mål, du sætter. Så man kan sige, at ved at vi havde alle de mange ansøgninger i forhold til nye stillinger i de to varehuse. Det gjorde jo bare, at man tænkte: OK, så er det ikke der, vores fokus skal lande. Så er det nogle andre ting, vi i HR-afdelingen skal sætte

	fokus på. Så er vi kommet lidt videre her. Og det er jo også et af vores værdisæt, kan man sige. Vi når aldrig målet, for hvis vi når målet, så sker der det, at man taber energien, og så er der ikke det samme fokus og det samme engagement. Så man må aldrig nå dertil, at nå målet i sig selv, der vægter højst, for så bliver det en sovepude.
00:53:17	<i>Jamen, det er jo også det, Ingvar Kamprad skriver i det der, han kalder en møbelhandlers testamente, at det er ikke målet i sig selv, der er noget værd, det er rejsen mod det. Og man skal ikke sigte hen imod at blive færdig, for ja... så er man færdig, og så er der ikke noget, man kan udvikle sig med.</i>
00:53:39	Men det er også derfor IKEA er foranderligt i alt hvad vi gør. Vi kan godt have en strategi og en plan for næste år, og det har vi. Men hvis vi undervejs kan se, at vi er nødt til at gå i en anden retning, så gør vi det, fordi vi ved, at processen under vejen også er vigtig. Så det handler ikke om, at vi skal nå målet nu her, for så når vi måske målet om 1½ år, for det er vigtigt, vi har alle vores medarbejdere med. Det er vigtigt, at folk lærer processen.
00:54:22	<i>Hvordan balancerer I det her med, at – ja I læner jer utrolig meget op ad jeres historie og jeres grundværdier, som I har haft siden dag ét. Men samtidig, så følger I også med tiden, og er opmærksom på, at der er nogle ting, der skal ændres på undervejs?</i>
00:54:39	Det vi er dygtige til... for det første, så er vi jo globale. Vi får input globalt fra, og vi er jo... men vi er også meget... vi lytter meget – søger meget. Altså hvis vi har en medarbejder, der kommer og siger sådan og sådan, så siger vi, jamen vi har jo egentlig den her plan. Så kom med et oplæg, så lad os kigge på det. Og så kommer personen med et oplæg, og så kigger vi på det, og så lægger vi en plan, hvis vi synes, der er noget i den. Så derfor er det der med at vi har vores energi, vi har vores historik, vi har vores koncept, og vi har vores overordnede planer på 5 år, men det her med, at vi er mennesker – vi skal alle sammen synes, det er sjovt at gå på arbejde, vi er alle sammen med til at skabe vores egne jobs. F.eks. har jeg lige fået en person... den person der sad der tidligere, han var sådan en rigtig nørd – sådan en rigtig PSR-nørd, og han havde skabt jobbet som én profil. Nu har vi fået en ny info, som har en kommunikationsbaggrund, og som vil noget helt andet. Og selvfølgelig siger jeg til ham: jamen jeg har ikke nogen form for det her job. Du skaber dit job. Det der bare er vigtigt for mig, der er at jeg kan se, at der er en udvikling i de her ting – i de ting, du gør. Vi holder os til virksomhedsplanen – vi holder os også til de globale strategier. Men hvordan du gør det – hvornår du gør det, det er jeg sådan set ligeglad med, bare det hænger sammen med resten af virksomheden og resten af vores business-område. Man vil også udvikles, og derfor forandrer det job sig, og forandrer jobbet sig, men vi forandrer jo også, hvordan vi kommunikerer internt

	og eksternt det næste år, fordi der sidder en anden person på det, som fylder det på en anden måde.
00:56:40	<i>Hvordan har din egen vej været til den stilling, du har i dag?</i>
00:56:45	Jamen min egen vej har været en typisk IKEAvej: jeg startede i IKEA for 15 år siden som indretningsarkitekt – faktisk på Gentofte-ombygningen blev jeg ansat, da jeg havde været på Danmarks Designer Højskole og kom hertil. Og så var jeg med til ombygningen. Da de var færdige med det, blev jeg faktisk spurgt, om jeg ville blive og blive 1. indretter i Gentofte-varehuset, men det ville jeg ikke. Jeg ville godt ud at rejse. Og så rejste jeg for IKEA i 3 år – så forskellige varehuse fra Hong Kong til Los Angeles. Da jeg var færdig med det, blev jeg spurgt af vores daværende marketingschef, som også havde været vores koncernchef i Danmark, om jeg ikke kunne tænke mig at komme til at arbejde i marketing? Jo... jeg har jo en indretningsbaggrund. Hvad er det nu lige, jeg skal lave i marketing? Jeg syntes nu egentlig, det kunne være fedt at være med til at tage mig af hele (?)-konceptet. Dengang var der ikke nogen på (?)-konceptet i Danmark, og stod så med ansvaret for... dengang havde vi sådan en masse små temakataloger og fik så marketingsindgangen på den måde. Så var jeg i forskellige positioner som projektleder i marketing. Så har jeg fået 3 børn, så jeg har været lidt frem og tilbage på barsel, og så har jeg været kommunikations- og indretningschef i et varehus. Den funktion findes bare ikke mere nu, men det var jeg på det tidspunkt for at komme tilbage til varehuset. Så kom jeg tilbage til hovedkontoret igen, til marketingsafdelingen – stod så for kommunikations... indretnings- og kommunikationsafdelingen i varehusdelen – in store, al kommunikation der. Så stod jeg for det. Kom så tilbage til hovedkontoret – stod for det vi kalder expansion-gruppen, altså dem der laver nye varehuse, og var så med til at... jeg havde ansvaret for indretnings- og kommunikationsdelen med dem. Med dem byggede vi om og lavede nye varehuse. Så er jeg færdig med det efter et par år. Så blev jeg faktisk (?) for Danmark og var det i et stykke tid, og efter at have været det i et års tid, savnede jeg egentlig marketingsdelen og kommunikationsdelen, så jeg kom tilbage til marketing og blev faktisk projektleder der. Og så blev jeg spurgt af vores administrerende direktør, om jeg ville tage hele PR- og kommunikationsdelen, hvor den interne kommunikation også er med, altså in store-delen, interndelen også er med. Family-delen m.m. Det sagde jeg ja til for 2 år siden og har så været i stillingen i 2 år. Så det er meget typisk for nogen, at man er 2 år i sit job, og så rykker man videre. Gennemsnitlig nok 2 år i hver jobfunktion og så bare rykke videre og videre...
01:00:49	<i>Så du kender virksomheden godt på mange måder?</i>

01:00:53	Jeg har været i enormt mange områder, men primært i kommunikationsdelen – startede på på indretning, men primært på kommunikation. Det er min styrke, at jeg kan hele den platform.
01:00:57	<i>Hvor mange kommunikationsmedarbejdere har I i Danmark?</i>
01:01:10	Jamen, vi er... vi er 4 i min gruppe, og så har vi hele markedsføringsdelen, som jo står for den traditionelle kommunikation, og der er vi i hele marketing og PR-del er vi nok ca. 14 mennesker.
01:01:28	<i>Sidder de alle sammen i København, eller..?</i>
01:01:31	Ja – alle sidder på hovedkontoret i Tåstrup.
01:01:35	<i>Det er spændende at høre. Jeg står selv med det ene ben uden for universitet, så det er jo lidt spændende, hvordan og hvorledes, det kommer til at falde ud.</i>
01:01:49	Ja – nu har jeg lige fået Gitte ansat, som kommer oprindelig fra RUC, og har arbejdet på bureau i nogle år. Hun er lige kommet ind i IKEA, for det handler jo netop også om, at nu har jeg jo de her 15 års erfaring, men vi har jo brug for mange, som kommer udefra. Altså marketingsafdelingen er meget præget af, at der er folk, der har IKEA-erfaringer, men også folk der kommer udefra. Netop for at få det her mix, for ellers bliver det meget osteklokke-agtigt. Men der har siddet folk også i min stilling, som kommer udefra, men jeg faktisk, at denne her PR- og kommunikationsstilling den kræver mange gange en intern... den kræver, man kender konceptet godt. Det er enormt vigtigt, og det får man ikke ind bare i løbet af et år. Det er noget, der kommer.
01:02:45	<i>Det er faktisk også noget af det, jeg altid har prioriteret højt, at en god kommunikationsmedarbejder netop er én, der har forståelse for det interne og det eksterne, fordi hvis man går ud og brander sig eksternt og man ikke kender virksomheden bag og den sjæl, der ligesom ligger i virksomheden, jamen så holder det ikke, altså... der skal være sammenhæng mellem tingene. Og det virker utroværdigt, hvis der ikke er det.</i> <i>Det må man jo sige, I er enormt dygtige til: I kommunikerer det I er. Så det er derfor, det fungerer så godt.</i>
01:03:20	TAK!
01:03:21	<i>Det var så lidt.</i> <i>En rent praktiske ting: jeg skal høre, om du kan hjælpe mig med. Jeg vil jo rigtig gerne bruge de her reklamer, som du nævnte, i mit analyseafsnit.</i>
01:03:33	Ja?

01:03:34	<i>Og derfor skal jeg høre... jeg ved ikke, om jeg kan få filerne på en eller anden måde, så jeg kan vedlægge dem til min opgave eller...</i>
01:03:43	Jeg skal lige høre... det tror jeg faktisk, du kan med Ulla som er projektleder for alt det, at hun kan sende det. Jeg kan give hende din mailadresse, så kan I lige snakke sammen.
01:03:54	<i>Det vil bare være alle tiders – jo tak.</i> <i>Det var rigtig spændende at høre, hvad du havde at sige, og tusind tak fordi du ville bruge så lang tid på mig. Det er jeg rigtig glad for!</i>
01:04:13	Det var så lidt... du ringer bare, hvis der er nogle spørgsmål.

Skrevet og sagt om IKEA

"Du kan finde IKEA-møbler både hos direktøren og slagteriarbejderen.

Det fantastiske ved IKEAs møbler er, at de fungerer i begge hjem."

- *Henrik Byager, livsstilsekspert*

"Det handler om kvalitet, det handler om tid, det handler om overskud. Da jeg var yngre og levede alene med min datter, råbte jeg altid "Kvantitet frem for kvalitet!" og styrtede ud i IKEA (det gør jeg nu stadig)"
- *Hella Joof, filminstruktør og skuespiller*

"[...] ved at kombinere elipsebordet og ægget med et saml-selv objekt fra IKEA eller ved at sætte et par 7'er-stole ud i Ikea-køkkenet, kan man skabe et hjem, der oser af stil og personlighed."

- *Per Østergaard, lektor ved Institut for Marketing og Management ved Syddansk Universitet*

"IKEAs og Ingvar Kamprads udvikling er som et eventyr."

- *Stellan Björk, forfatter af bogen 'Ingvar Kamprad og hans imperium'*

"Hader IKEA, der så fucking langt at gå, og de har jo ingenting specielt?"
- *anonym udmelding på nettet*

"Den sande IKEA-ånd bygger stadigvæk på vor entusiasme, på vor vedvarende vilje til at tage ansvar og hjælpe til, på vor ydmyghed overfor opgaven og på enkelhed i vor væremåde."

- *Ingvar Kamprad, grundlægger af IKEA*

"IKEA has a meaningful purpose. It understands that the way to make money is to be dedicated to a vision. A company doesn't make profit because it wants to, but because it offers something different."

- *Elen Lewis, forfatter til bogen 'Great IKEA! A brand for all the people'*

IKEA AALBORG. Til bønder der har savnet kulør og fest hele livet.
- *navn på facebook-gruppe*

"Historien viser, hvordan IKEA i løbet af seks årtier gik fra at være en lille virksomhed i en sydsvensk skov til at blive en betydningsfuld aktør i detailhandlen i 44 lande og områder verden over."

- *citater fra IKEAs hjemmeside*

"Nu er vi gamle i Danmark, det vil sige at folk har haft IKEA med sig, fra da det kun var billige produkter, og folk kun snakkede om den her skrue, der manglede. Det er jo ikke det, der issuet længere."

- *Lena Gaarde
PR & Kommunikationschef
for IKEA Danmark*