

## **1. Εισαγωγή**

### ***1.1 Η ιστορία του IKEA***

Η επιχείρηση IKEA αποτελεί ένα καταπληκτικό παράδειγμα επιχείρησης που μεταμορφώθηκε στον παγκοσμίως μεγαλύτερο λιανοπωλητή ειδών επίπλωσης και εξοπλισμού σπιτιού.

Προέρχεται από τη Σουηδία. Η Σκανδιναβία έχει παράδοση στην ξυλεια και είναι ευρύτερα γνωστή για την ποιότητα στην οποία παράγει.

Το 1926 στο Agunnaryd, στην περιοχή Smaland της νότιας Σουηδίας γεννήθηκε ο Ingvar Kamprad. Ανήσυχο πνεύμα, από παιδί βρισκόταν πάντα καθ'οδόν. Από μικρή ηλικία άρχισε να ασχολείται με το εμπόριο, ταξιδεύοντας με το τρένο στην αχανή και με πολύ βαρύ χειμώνα πατρίδα του, τη Σουηδία. Αρχικά εμπορευόταν μικροπράγματα, σπίρτα, μολύβια, πορτοφόλια, καλσόν κ.λπ.

Το 1943 ίδρυσε την εταιρεία IKEA που εμπορευόταν έπιπλα και είδη οικιακού εξοπλισμού. Οι ρίζες της Κουλτούρας και των Θεμελιωδών Αρχών, βάσει των οποίων αναπτύχθηκε η εταιρεία του Ingvar, εντοπίζονται στην περιοχή που γεννήθηκε, τη Smaland.

Η Smaland είναι γνωστή για την εργατικότητα των κατοίκων της, οι οποίοι λόγω του κλίματος και των πενιχρών φυσικών πόρων, έχουν αναπτύξει την ικανότητα να επιβιώνουν με λίγα μέσα και να εκμεταλλεύονται όσο καλύτερα μπορούν τους περιορισμένους πόρους που διαθέτουν. Οι κάτοικοι της Smaland έχουν τη φήμη των οικονόμων, προνοητικών και εφευρετικών ανθρώπων, με ευθεία και πρακτική προσέγγιση στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και ιδιαίτερα των επιχειρηματικών προκλήσεων.

Από το 1951 και κάθε χρόνο, τον Αύγουστο εκδίδεται και αποστέλλεται σε όλο τον κόσμο ο κατάλογος με τα προϊόντα IKEA. Αρχικά, η εταιρεία δούλευε μόνο με τον

κατάλογο και με ταχυδρομικές παραγγελίες. Αργότερα στο Almhult του Smaland δημιουργήθηκε ο πρώτος εκθεσιακός χώρος, όπου το 1953 μετατράπηκε στο πρώτο κατάστημα ΙΚΕΑ.

Η πορεία προς την κορυφή είναι σταδιακή και με δυσκολίες. Το 1965 εγκαινιάστηκε στη Στοκχόλμη το μεγαλύτερο για την εποχή κατάστημα με το όνομα Στρογγυλός Βασιλιάς (Kungens Kurva), το οποίο καταστράφηκε από πυρκαγιά το 1970 και ξανάνοιξε τον επόμενο χρόνο. Ενδεικτικές ημερομηνίες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Σήμερα, υπάρχουν σε 32 χώρες 186 καταστήματα. Συγκεκριμένα, 29 στη Γερμανία, 15 στις ΗΠΑ, 13 στη Σουηδία και τη Γαλλία, 11 στην Αγγλία, 10 στην Ολλανδία, 9 στον Καναδά, και σε άλλες χώρες της Ασίας, όπως η Κίνα, η Σαουδική Αραβία, η Ταϊβάν.

Στη χώρα μας, το ΙΚΕΑ ήρθε το 2001 στη Θεσσαλονίκη. Στις 24 Απριλίου 2004 άνοιξε το κατάστημα της Ανατολικής Αττικής στο εμπορικό πάρκο του αεροδρομίου Ελ. Βενιζέλος.

### ***1.2 Με τον τρόπο του ΙΚΕΑ***

Ο Ingvar συνέχισε να ταξιδεύει ώστε να βρίσκει εργοστάσια παραγωγής επίπλων και προϊόντων οικιακού εξοπλισμού, φροντίζοντας πάντα να μειώνει το κόστος του, τα εργοστάσια να είναι κοντά στις πρώτες ύλες, να κάνει μεγάλες παραγγελίες, να έχει καλό σύστημα διανομής χωρίς μεσάζοντες και τα προϊόντα να μην είναι συναρμολογημένα, αλλά σε επίπεδη συσκευασία ώστε να μεταφέρονται και να αποθηκεύονται πιο εύκολα.

Έχοντας ανεπτυγμένο το αίσθημα της συναδελφικότητας, πάντα έβρισκε απλές λύσεις για να βοηθά τους προμηθευτές του όταν προέκυπταν προβλήματα, χαρακτηριστικό δείγμα του σύγχρονου επιχειρηματικού πνεύματος.

Η επιτυχία του βασίστηκε στο ότι εκεί που άλλες επιχειρήσεις ακολούθησαν τις τάσεις της αγοράς, ο Ingvar ανέπτυξε επαναστατικές και πρωτοποριακές ιδέες. Αν σήμερα κανείς θέλει να αναζητήσει το κλειδί της επιτυχίας, ο οποιοσδήποτε υπάλληλος, από

οποιοδήποτε κατάστημα ΙΚΕΑ στον κόσμο είναι σε θέση να δώσει την απάντηση μέσα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά στοιχεία:

- \* Τα μέσα επίτευξης στόχων και οι στόχοι είναι προσανατολισμένοι κυρίως στον άνθρωπο και όχι αποκλειστικά στην τεχνολογία.
- \* Το πνεύμα είναι πάντα για τους πολλούς και όχι για τους λίγους.
- \* Χαμηλές τιμές.
- \* Η έκπληξη.
- \* Ξεκάθαρα μηνύματα.
- \* Σουηδικότητα.

Η εμπειρία ΙΚΕΑ είναι κάτι παραπάνω από προϊόντα για τον εξοπλισμό του σπιτιού. Είναι μια μοναδική φιλοσοφία λιανεμπορίου. Για να δουλέψει πρέπει όλοι να είναι στη θέση τους και τα πάντα να είναι καλά ρυθμισμένα.

Η εταιρεία αναμφισβήτητα κατατάσσεται μέσα στις επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει με συνέπεια το στόχο της μέσης αύξησης των πωλήσεων κατά 15% ετησίως για μεγάλες χρονικές περιόδους. Αυτό κατέστη δυνατό παίρνοντας μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές με την εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και με εφευρέσεις νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Ο ρυθμός ανάπτυξης της εταιρείας σχετίζεται πιο στενά με την κουλτούρα και την προσδοκία για το τι είναι αποδεκτή ανάπτυξη, παρά με τις εξωτερικές συνθήκες της αγοράς.

Η καινοτομία του ΙΚΕΑ συνίσταται στις πρωτοποριακές σχέσεις του με πελάτες και προμηθευτές αλλά και στις εσωτερικές διαδικασίες και σχέσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Οι άνθρωποι του ΙΚΕΑ με την κατάλληλη υποστήριξη βρίσκουν τον τρόπο να παράγουν ολοένα και μεγαλύτερες πωλήσεις. Η δομή της εταιρείας απαλλάσσει από περιττές

γραφειοκρατικές διαδικασίες. Κανάλια επικοινωνίας και καλές εργασιακές σχέσεις διευκολύνουν τη ροή της πολύτιμης γνώσης.

Σε ότι αφορά στις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της, το ΙΚΕΑ δεν προσφέρει απλώς χαμηλές τιμές, αλλά εισάγει μια καινοτομική διάσταση στον καταμερισμό των ρόλων, όπου θέτει την ακόλουθη συνθήκη: το ΙΚΕΑ υπόσχεται να παραδώσει καλοσχεδιασμένα προϊόντα σε σταθερά χαμηλές τιμές, αν οι πελάτες αναλάβουν να εκτελέσουν κάποιες εργασίες που παραδοσιακά γίνονται από τους κατασκευαστές και τους λιανοπωλητές, όπως η συναρμολόγηση των προϊόντων και η παράδοσή τους στα σπίτια των πελατών.

Όσον αφορά στους προμηθευτές, οι σχέσεις είναι σταθερές με τη μορφή μακροχρόνιας συνεργασίας.

Η εταιρεία έχοντας αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες, συνεργαζόμενη με τους προμηθευτές, αλλά και μοιραζόμενη τη δύναμη με τους εργαζομένους ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών αποτελεσματικά.

### **1.3 Όραμα και επιχειρηματική ιδέα**

**Το όραμα:** «να δημιουργήσουμε μια καλύτερη καθημερινή ζωή για τους πολλούς του κόσμου».

**Η Επιχειρηματική ιδέα:** «να προσφέρουμε μια μεγάλη σειρά καλά σχεδιασμένων και λειτουργικών προϊόντων, σε τιμές τόσο χαμηλές ώστε να μπορούν να τα αποκτήσουν όσο δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι».

**Η ιδέα του ανθρώπινου δυναμικού:** «φτιάχνουμε το περιβάλλον μέσα στο οποίο, απλοί, απείριστοι άνθρωποι, έχουμε τη δυνατότητα να αναπτυχθούμε και επαγγελματικά και προσωπικά καλύτερεύοντας την καθημερινή ζωή – και τη δική μας και των πελατών μας».

## 2. Οι Θεμελιώδεις Αρχές του IKEA

### 2.1 Ένα σύνολο κοινά αποδεκτών αρχών

Η εταιρεία Inter IKEA Systems B.V. είναι ιδιοκτήτης του IKEA Concept, δηλαδή των Θεμελιωδών Αρχών του IKEA. Οι χρήστες έχουν δικαίωμα να γίνουν κοινωνοί των Αρχών αυτών μέσω της άδειας franchise από την Inter IKEA Systems B.V.

Οι αρχές αυτές συνίσταται στα εξής στοιχεία:

- Το product range, δηλαδή τη συλλογή των προϊόντων που ουσιαστικά αποτελεί την ταυτότητα του IKEA.
- Τα αποτελεσματικά συστήματα και μέθοδοι.
- Τα σύμβολα του IKEA (trademark, slogans κ.λπ.)

Οι Θεμελιώδεις Αρχές του IKEA έχουν διαμορφωθεί μέσα σε μια περίοδο πάνω από 50 χρόνων και αποτελούν την εξέλιξη μιας σειράς εμπειριών σε πολλά διαφορετικά πεδία.

Το σημερινό αποτέλεσμα είναι ένα δυνατό, δοκιμασμένο και εφαρμοσμένο σύνολο Αρχών, που αποδεικνύουν το πώς είναι δυνατό να συνδυαστεί μια παγκόσμια επιχειρηματική ιδέα με τοπικές επιχειρηματικές ευκαιρίες, ώστε να επιτευχθεί η φιλοδοξία «να δημιουργήσουμε μια καλύτερη καθημερινότητα για τους πολλούς του κόσμου».

Οι Θεμελιώδεις Αρχές είναι δυναμικές, με την έννοια ότι ποτέ δε θα τελειοποιηθούν. Εξελίξεις σημειώνονται καθημερινά σε όλα τα μέρη του κόσμου όπου δραστηριοποιείται το IKEA. Αποδεδειγμένα, η ραχοκοκαλιά της επιτυχίας διαμορφώθηκε από την πίστη και την προσκόλληση σε αυτές.

Η επιτυχημένη και επικερδής εφαρμογή των Θεμελιωδών Αρχών του IKEA εξαρτάται από τη διεκπεραίωση ενός αριθμού σημαντικών δραστηριοτήτων όπως οι προμήθειες, οι πωλήσεις, η παραγωγή, η ανάπτυξη, το marketing, η διοίκηση, η αποθήκευση, η μεταφορά, η εκπαίδευση, η συντήρηση κ.λπ.

Οι εξελίξεις και η πρόοδος που έχουν σημειωθεί ακριβώς στον τόπο διεκπεραίωσης των παραπάνω δραστηριοτήτων, δηλαδή στο εργοστάσιο, στο γραφείο προμηθειών, στα καταστήματα κ.λπ. έχουν συμβάλει ουσιαστικά στην αποκρυστάλλωση των ιδεών και Θεμελιωδών Αρχών του ΙΚΕΑ. Η με κόπο κερδισμένη εμπειρία καθώς και η αποτελεσματική ανταλλαγή ιδεών έχουν επίσης συμβάλει σημαντικά.

Οι αξίες, οι νόρμες, οι άτυποι κανονισμοί είναι σταθερά στοιχεία τα οποία δημιουργούν ταυτότητα, δέσιμο και δύναμη μεταξύ των συναδέλφων του ΙΚΕΑ παγκοσμίως. Το 1976 ο Ingvar Kamprad έκανε την σύνοψη αυτών των στοιχείων τα οποία αργότερα αποτέλεσαν την «Παρακαταθήκη ενός Εμπόρου Επίπλων»:

Οι λέξεις-κλειδιά που συνοψίζουν τις Θεμελιώδεις Αρχές είναι:

- Συναδελφικότητα και ενθουσιασμός
- Συνεχής διάθεση για ανανέωση – θέληση για αλλαγή
- Αίσθηση του κόστους
- Διάθεση για αποδοχή και καταμερισμό ευθυνών
- Ταπεινότητα στη συμπεριφορά και τις ιδέες
- Απλότητα – στη συμπεριφορά και στις λύσεις
- Ηγεσία μέσα από το παράδειγμα
- Τόλμη για διαφορετικότητα – συνεχής δοκιμή μη συμβατικών λύσεων, αποφεύγοντας την ανακάλυψη του τροχού από την αρχή
- Επαφή με την πραγματικότητα στις καθημερινές δραστηριότητες
- Η σημασία να παλεύεις για το στόχο – μεγαλύτερη αξία έχει η πορεία προς το στόχο παρά αυτός ο ίδιος

Η κατανόηση και η εξοικείωση με την κουλτούρα του ΙΚΕΑ είναι βασική προϋπόθεση για την πρακτική εφαρμογή των Θεμελιωδών Αρχών του ΙΚΕΑ.

## *2.2 Η βασική ιδέα πίσω από τις Θεμελιώδεις Αρχές: η προσφορά επίπλων και οικιακού εξοπλισμού σε χαμηλές τιμές*

Οι χαμηλές τιμές αποτελούν προϋπόθεση για την εκπλήρωση της κοινωνικής φιλοδοξίας η οποία καθορίζει το όραμα του ΙΚΕΑ, που όπως προαναφέρθηκε είναι η βελτίωση της καθημερινότητας των πολλών του κόσμου. Τι σημαίνει όμως προϊόντα σε χαμηλές τιμές; Σίγουρα δε σημαίνει πως τα προϊόντα είναι φτηνά όσον αφορά στη λειτουργικότητα και την τεχνική ποιότητά τους. Τα προϊόντα ΙΚΕΑ σίγουρα δεν είναι προϊόντα για περιορισμένη χρήση ή για 'πέταμα'. Είναι πράγματι λειτουργικά και καλοφτιαγμένα και συντροφεύουν για πολύ καιρό τον καταναλωτή.

Η ποιότητα όμως δεν είναι αυτοσκοπός. Η επιφάνεια ενός τραπεζιού απαιτεί μεγαλύτερη αντοχή από το ράφι μιας βιβλιοθήκης. Στην πρώτη περίπτωση, ένα ακριβό φινίρισμα προσφέρει στον πελάτη μακροπρόθεσμη εγγύηση ποιότητας, ενώ στη δεύτερη απλά ανεβάζει το κόστος εις βάρος του.

Οι χαμηλές τιμές λοιπόν έχουν κάποιο νόημα. Ο περισσότερος κόσμος κατέχει περιορισμένο εισόδημα, και σε αυτούς ακριβώς απευθύνεται πρωτίστως το ΙΚΕΑ. Ο βασικός κανόνας είναι να διατηρείται το επίπεδο των τιμών πολύ χαμηλό. Το νόημα λοιπόν των χαμηλών τιμών είναι ότι δεν θυσιάζεται η ποιότητα ή η λειτουργικότητα για να επιτευχθεί η χαμηλή τιμή.

Πάντα παρακολουθούνται οι τιμές του ανταγωνισμού και εξασφαλίζεται διαφορά σε αυτές. Σε κάθε οικογένεια προϊόντων περιλαμβάνεται μια προσφορά value-for-money.

Κάθε οικογένεια προϊόντων επίσης, διαθέτει και BTI (breath-taking item, δηλαδή ένα προϊόν σε τιμή τόσο χαμηλή που οι πελάτες χάνουν την αναπνοή τους όταν τη βλέπουν).

Φυσικά η διατήρηση της εικόνας των χαμηλών τιμών προκαλεί απαιτήσεις από τους εργαζόμενους στους τομείς της ανάπτυξης προϊόντων, σχεδιασμού, αγοραστές, πωλητές,

αποθηκάριους κ.λπ. διότι από τις δραστηριότητες αυτές επιτυγχάνεται η διαφορά στην τελική τιμή των προϊόντων.

### **3. Η συλλογή προϊόντων IKEA – το range**

#### **3.1 Η ζωή στο σπίτι**

Η επίλυση των ανθρώπινων αναγκών, όσον αφορά στη ζωή στο σπίτι, είναι μια συνεχής πρόκληση για το IKEA. Η εξοικείωση με τον τρόπο ζωής των συνηθισμένων ατόμων, με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους, ουσιαστικά με τις «καταστάσεις διαβίωσης» που ζουν στην πορεία της ζωής τους είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία αυτού του στόχου. Ο προσανατολισμός στις «καταστάσεις διαβίωσης» οδηγεί στην εξεύρεση και προσφορά εύστοχων λύσεων, στην καλύτερη επικοινωνία με τον πελάτη, και πιο σημαντικά δημιουργεί επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Ο όρος «καταστάσεις διαβίωσης» περιλαμβάνει τις κατηγορίες των πελατών στους οποίους απευθύνονται οι ολοκληρωμένες λύσεις και τα προϊόντα IKEA και μπορεί να είναι «φοιτητές», «νεαρά ζευγάρια», «οικογένειες με παιδιά», «ζευγάρια στη σύνταξη», κ.λπ. Αυτές οι κατηγορίες ανταποκρίνονται ουσιαστικά σε όλες τις διαφορετικές φάσεις της ζωής και κατά συνέπεια στα αντίστοιχα εισοδήματα, τρόπους ζωής, ανάγκες, στυλ, κ.λπ. Είναι παραπάνω από βέβαιο πως τα καταστήματα IKEA έχουν κάτι για όλους. Πράγματι απευθύνονται στους πολλούς.

#### **3.2 Το range**

Η συλλογή των προϊόντων επίπλωσης και οικιακού εξοπλισμού, δηλαδή το range, θεωρείται η ταυτότητα του IKEA και χρησιμεύει και σαν υπενθύμιση της ιδέας των χαμηλών τιμών. Τα προϊόντα IKEA πωλούνται μόνο στα καταστήματα που συνάπτουν σύμβαση franchising με την Inter IKEA Systems B.V.



Η συλλογή που διαθέτει ένα κατάστημα αποτελείται από αντικείμενα για όλο το οικιακό περιβάλλον, δηλαδή για κάθε μεριά του σπιτιού, μέσα και έξω. Μπορεί να περιλαμβάνει επίσης εργαλεία, σκεύη, στολίδια, σύνεργα για απλές κατασκευές, ίσως ακόμα και αντικείμενα για δημόσια κτίρια. Πάντα όμως πρέπει να περιλαμβάνει τα βασικά είδη κάθε οικογένειας προϊόντων.

Στόχος του range είναι να καλύπτει όλους τους χώρους του σπιτιού με διαφορετικά, λιτά, καλοσχεδιασμένα και λειτουργικά προϊόντα σε τιμές που οι πολλοί να μπορούν να αντέξουν. Όπως προαναφέρθηκε τα προϊόντα IKEA έχουν σχεδιαστεί για να εξυπηρετούν όλες τις πιθανές ανάγκες των πελατών π.χ. μικρό χώρο, παιδιά στο σπίτι, χαμηλό εισόδημα, νέες τεχνολογίες, έλλειψη αποθηκευτικού χώρου, κ.λπ. Κατηγοριοποιώντας τους επισκέπτες και εν δυνάμει πελάτες σε ομάδες ανάλογα με τις συνθήκες ζωής τους, οι χαμηλών τιμών προσφορές του IKEA βρίσκουν έδαφος, και εξασφαλίζουν μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές ευκαιρίες για κάθε αγορά του κόσμου.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη βασική συλλογή προϊόντων, δηλαδή στα τυπικά προϊόντα IKEA. Η βασική συλλογή έχει το δικό της προφίλ, αντικατοπτρίζει ένα τρόπο σκέψης ευθύτητας και απλότητας. Χαρακτηρίζεται από αντοχή και ενσωματώνεται εύκολα σε κάθε στυλ διαβίωσης. Ακτινοβολεί τα στοιχεία ενός απλού, εύκολου και φυσικού τρόπου ζωής. Εκφράζεται μέσα από τις απλές φόρμες, την πολυχρωμία, το ανάλαφρο ύφος και τη νεανικότητα απευθυνόμενη στις νεανικές καρδιές των ανθρώπων κάθε ηλικίας.

Στη Σκανδιναβία, τα τυπικά προϊόντα του range γίνονται αντιληπτά σαν προϊόντα IKEA, ενώ οπουδήποτε αλλού στον κόσμο σαν Σουηδικά.

Η ύπαρξη επίσημης βασικής συλλογής προϊόντων είναι το κλειδί της εμπορικής επιτυχίας των Θεμελιωδών Αρχών του IKEA. Τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα είναι:

- Για την εταιρεία ότι συντονίζονται καλύτερα οι διαδικασίες και περικόπτονται κόστη. Η μακροχρόνια δέσμευση για χρήση της παραγωγικής ικανότητας των

προμηθευτών. Μαζική παραγωγή και παραγγελίες που μειώνουν το σταθερό ανά μονάδα κόστος (οικονομίες κλίμακας). Οι σχεδιαστές των προϊόντων δουλεύουν ενσωματωμένοι στην παραγωγή. Ενίσχυση της ταυτότητας και του λογότυπου ΙΚΕΑ. Μοναδικότητα.

- Για τους πολλούς του κόσμου ότι ανακαλύπτουν ολοκληρωμένες λύσεις για το σπίτι, σε προσιτές τιμές, με σωστή σχέση τιμής – αξίας.

Οι μόδες έρχονται και παρέρχονται. Οι βασική συλλογή προϊόντων όμως, δεν ακολουθεί εποχιακές τάσεις και ρεύματα. Μόνο μακροπρόθεσμες μεταβολές σε στυλ, γούστα, συνήθειες και στάσεις ζωής επηρεάζουν την βασική συλλογή προϊόντων.

Πέρα από τη βασική συλλογή, τα διαφορετικά στυλ της ευρύτερης σειράς προϊόντων είναι: νεανικό, σουηδικό, μοντέρνο, παραδοσιακό. Η κλίμακα των τιμών έχει πολλές διαβαθμίσεις, όπως back off (ένα προϊόν σε πολύ χαμηλή τιμή το οποίο αποθαρρύνει τους ανταγωνιστές να προσφέρουν ένα συναφές προϊόν στα καταστήματά τους λιανικής πώλησης), ΒΤΙ, χαμηλή, μεσαία, υψηλή. Άλλο χαρακτηριστικό της σειράς προϊόντων είναι το πλάτος και το βάθος της. Πλάτος ορίζεται η ικανότητα της συλλογής να εντυπωσιάζει τους πολλούς του κόσμου με την ποικιλία σε είδη που διαθέτει και βάθος είναι ο αριθμός των εναλλακτικών λύσεων που προσφέρονται στον πελάτη για κάθε είδος.

Το range αποτελεί ένα καθιερωμένο οδηγό για την επιλογή των προϊόντων που πωλούν τα καταστήματα, την κατανομή τους, τη λειτουργικότητα και την ποιότητά τους. Όμως, πρέπει πάντα να ακολουθεί κάποιους περιορισμούς ώστε να μην επηρεάσει αρνητικά το συνολικό προφίλ των χαμηλών τιμών. Κριτήρια επιλογής της συλλογής για κάθε κατάστημα είναι η εμπορικότητα σε ανάλογες αγορές, οι τάσεις της διεθνούς αγοράς, η τοπική πραγματικότητα, το μέγεθος του καταστήματος, η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας.

Στο κατάστημα της Αθήνας η συλλογή των προϊόντων αριθμεί 6,500 κωδικούς.

## 4. Out-store Logistics

### 4.1 Παραγωγή αξίας

Παρά τη μεγάλη σημασία της επίτευξης χαμηλού κόστους και διάθεσης των προϊόντων σε χαμηλές τιμές, οι αιτίες της επιτυχίας του ΙΚΕΑ και η αληθινή σημασία της επιχειρηματικής καινοτομίας δεν έχουν να κάνουν με αυτά καθ'αυτά τα δυο στοιχεία. Πρωτίστως έχουν να κάνουν με το συστηματικό επαναπροσδιορισμό των ρόλων και των σχέσεων της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα είναι ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα που ανακαλύπτει αξία, συντονίζοντας τις ποικίλες ικανότητες των συμμετασχόντων πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά από ότι είχε γίνει ποτέ στο παρελθόν.

Η εικόνα της αλυσίδας αξίας (value chain) δεν αντιπροσωπεύει την πολυπλοκότητα των ρόλων και των σχέσεων στο επιχειρηματικό σύστημα του ΙΚΕΑ. Το ΙΚΕΑ δεν τοποθετείται απλώς προσθέτοντας αξία στα αλληπάλληλα σημεία της προκαθορισμένης ακολουθίας δραστηριοτήτων, αλλά προσπαθεί συστηματικά να ξαναανακαλύψει την αξία και το επιχειρηματικό σύστημα που την παράγει, για ένα σύνολο οικονομικών παραγόντων.

Οι συμφωνίες διαμερισμού των εργασιών και συν-παραγωγής, που προσφέρει η επιχείρηση σε πελάτες και προμηθευτές, παρακινούν και τους δυο να δουν την αξία από μια νέα οπτική, με έναν νέο τρόπο, με τον οποίο οι πελάτες είναι επίσης προμηθευτές (χρόνου, πληροφοριών, έργου μεταφοράς και συναρμολόγησης), οι προμηθευτές είναι επίσης και πελάτες (π.χ. των τεχνικών υπηρεσιών του ΙΚΕΑ) και το ΙΚΕΑ δεν είναι τόσο ένας λιανοπωλητής όσο το κεντρικό αστέρι σε έναν αστερισμό υπηρεσιών, αγαθών κ.λπ. που δημιουργεί μεγαλύτερη αξία και εξασφαλίζει περισσότερα κέρδη από και για τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους της.

Το ΙΚΕΑ στοχεύει να κατανοήσουν οι πελάτες, ότι ο ρόλος τους δεν είναι να καταναλώνουν αξία αλλά να τη δημιουργούν. Θέλει να τους παρακινήσει να κάνουν με ευκολία κάποια πράγματα που ποτέ πριν δεν είχαν κάνει, να καταστήσει ικανή την εκτέλεση από μέρους τους των δικών τους δραστηριοτήτων αξίας. Το ΙΚΕΑ δεν επιδιώκει να παράσχει απλώς προϊόντα και υπηρεσίες στον πελάτη, αλλά να παράγει υπηρεσίες μαζί του, οι οποίες θα του προσφέρουν ευχαρίστηση και θα βελτιώσουν την ποιότητα ζωής του.

Παράλληλα, το ΙΚΕΑ στοχεύει να κατανοήσουν οι προμηθευτές ότι δεν είναι απλά παροχείς προϊόντων και υπηρεσιών αλλά μόνιμοι συνεργάτες που αναμφισβήτητα κερδίζουν από τη συνεργασία αποκτώντας πρόσβαση στις παγκόσμιες αγορές, τεχνική βοήθεια, νέους συνεργάτες, βελτιώσεις εσωτερικής υποδομής κ.λπ.

#### ***4.2 Η ανάπτυξη των προϊόντων***

Ο μοντέρνος σχεδιασμός σε συνδυασμό με τον τρόπο κατασκευής και συσκευασίας των επίπλων είναι ένα ακόμα επιπλέον σταθερό πλεονέκτημα του ΙΚΕΑ.

Το ΙΚΕΑ συνεχώς προσαρμόζει το σχέδιο των προϊόντων του ώστε να εκμεταλλεύεται πλήρως:

- Τα τεχνικά πρότυπα της παραγωγής.
- Τις εναλλακτικές χρήσεις των πρώτων υλών.
- Τη διαθεσιμότητα σε φτηνές και ποιοτικές πρώτες ύλες.
- Τις τεχνολογικές καινοτομίες όχι μόνο στη βιομηχανία επίπλου.

Η ανάπτυξη των προϊόντων γίνεται μέσα στο χώρο παραγωγής. Οι συνθήκες παραγωγής και η γνώση που κερδίζεται σε μια εγκατάσταση μεταδίδονται και στις υπόλοιπες.

Τα περισσότερα προϊόντα ΙΚΕΑ αναπτύσσονται με την αρχή της συναρμολόγησης από τον πελάτη, σε επίπεδες συσκευασίες. Η πρωτοτυπία αυτή δίνει ακόμα ένα σταθερό πλεονέκτημα στην εταιρεία καθώς είναι η μόνη που το εφαρμόζει και δίνει την ευελιξία

στον καταναλωτή να μπορεί να μεταφέρει άμεσα τα κουτιά σπίτι του και να χαρεί τις αγορές του την ίδια μέρα.

Επίσης αυτό εξασφαλίζει στη εταιρεία μεγάλους χώρους αποθήκευσης των προϊόντων μειώνοντας κατά συνέπεια το αντίστοιχο κόστος, αλλά και το κόστος μεταφοράς. Εδραιώνει έτσι το χάσμα στις τιμές με τον ανταγωνισμό.

Ταυτόχρονα, συνεισφέρει και στη μείωση της ενέργειας που καταναλώνεται από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του IKEA, συμβάλλοντας στην πολιτική προστασίας του περιβάλλοντος.

Τα σκανδιναβικά έπιπλα είναι ευρύτερα γνωστά και η εταιρεία σκόπιμα έδωσε βάρος στο καινοτόμο σκανδιναβικό σχέδιο. Τα σχέδια που παράγονται είναι αποκλειστικά και μόνο για την εταιρεία IKEA. Αυτό αυτόματα σημαίνει ότι έχει σχέδια πρωτότυπα που σίγουρα δεν μπορούν να βρεθούν στον ανταγωνισμό.

Η καινοτόμος σκέψη στην ανάπτυξη προϊόντων είναι κρίσιμης σημασίας. Αυτό που απαιτείται είναι η ικανότητα να οραματίζεται κανείς νέους τρόπους χρήσης των προϊόντων που παράγονται ήδη σε πολύ χαμηλό κόστος καθώς και να κάνει χρήση τεχνολογίας από άλλους τομείς π.χ. ένα εργοστάσιο ρούχων να παράγει υλικά ταπετσαρίας χρησιμοποιώντας περισσεύματα από την παραγωγή κ.λπ.

Το λιανεμπόριο γενικά χρησιμοποιεί το σχεδιασμό των προϊόντων, δηλαδή το design, για να δικαιολογήσει το ύψος της τιμής των προϊόντων. Το IKEA το χρησιμοποιεί για να εξασφαλίσει το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

#### **4.3 Προμήθειες πρώτων υλών και προϊόντων**

Μέσα στα σταθερά και εμφανή πλεονεκτήματα του IKEA είναι και οι αποκλειστικές συμφωνίες με τους προμηθευτές πρώτων υλών για μεγάλες ποσότητες. Με αυτές τις συμφωνίες επηρεάζεται άμεσα το κόστος παραγωγής, καθώς η εταιρεία IKEA βασικά δεν έχει δική της παραγωγή.

Για μεγάλου όγκου υλικά, π.χ. ξύλο, συνάπτονται ειδικές συμφωνίες με τους προμηθευτές ξυλείας αλλά και με τα πριονιστήρια.

Η διαθεσιμότητα, ο όγκος και τα χαρακτηριστικά των πρώτων υλών έχουν καθοριστική επίδραση στο σχεδιασμό των προϊόντων. Η διαρκής αναζήτηση των φτηνότερων πρώτων υλών προς όφελος του καταναλωτή θεωρείται δεδομένη.

Σταθερά επίσης, αναζητούνται λύσεις και εναλλακτικά υλικά όπως κόντρα πλακέ και καπλαμάς, για τις περιπτώσεις που μπορούν να αντικατασταθούν η οξιά, η λεύκα κ.λπ., δηλαδή τα ακριβά και σπάνια είδη ξύλου. Αχρηστα υπολείμματα από άλλου τύπου κατασκευές και βιομηχανία, όπως βέργες, τροχοί κ.λπ., χρησιμοποιούνται ως συστατικά στην παραγωγή επίπλων και άλλων χρηστικών αντικειμένων όπως ανθοστήλες, στηρίξεις γλάστρας κ.λπ.

Οι πρώτες ύλες αποτελούν το 50% του κόστους των προϊόντων.

Οι περισσότερες εταιρείες αγοράζουν τα προϊόντα που προσφέρουν προς πώληση οι παραγωγοί. Οι αγοραστές στο ΙΚΕΑ όμως, εξασφαλίζουν την παραγωγική ικανότητα των παραγωγών / κατασκευαστών, δεσμεύοντάς την για την παραγωγή των προϊόντων ΙΚΕΑ.

Άλλες εταιρείες αναζητούν ευελιξία και ελαχιστοποίηση του ρίσκου. Στο ΙΚΕΑ ο αγοραστής αναζητά και κατορθώνει μακροπρόθεσμες συνεργασίες και συμφωνίες με τους προμηθευτές και είναι διατεθειμένος να αναλάβει το ρίσκο της δέσμευσης. Στα πλαίσια της συνεργασίας με τους προμηθευτές εξασφαλίζεται η βέλτιστη χρήση της τεχνολογίας που διαθέτουν, π.χ. με την εξαγορά του δικαιώματος της τρίτης βάρδιας, με την παροχή στα εργοστάσια σταθερού όγκου εργασίας κ.λπ.

Ένα άλλο θετικό αποτέλεσμα της αποκλειστικότητας των προμηθευτών είναι η μοναδικότητα και η πρωτοτυπία. Οι συμφωνίες απαγορεύουν στους προμηθευτές να πουλούν τα προϊόντα τους σε άλλα καταστήματα. Για να πετύχουν αυτές οι συμφωνίες

το ΙΚΕΑ παραγγέλνει μεγάλες ποσότητες επίπλων, γεγονός που επιτρέπει να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας. Οι οικονομίες κλίμακας εξασφαλίζουν τη διάθεση των επίπλων σε χαμηλές τιμές και επιτυγχάνουν πολύ καλή απόδοση τιμής / ποιότητας, κάτι που είναι προς όφελος του πελάτη.

Βασικό καθήκον των αγοραστών του ΙΚΕΑ είναι πάντα να διαπραγματεύονται την προμήθεια πρώτων υλών, προκατασκευασμένων συστατικών, hardware, κ.λπ. Για το σκοπό αυτό, βρίσκονται πάντα σε στενή συνεργασία με την παραγωγή, την ανάπτυξη προϊόντων, τη χρηματοδότηση, το σχεδιασμό παραγωγής, την τιμολόγηση προϊόντων, κ.λπ.

Οι επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό μπορούν να αποδώσουν μόνο με βαθιά επίγνωση της παραγωγικής διαδικασίας. Νέα υλικά, μέθοδοι και προϊόντα έρχονται μόνο μέσα από τις εμπειρίες στο εργοστάσιο. Ο αγοραστής του ΙΚΕΑ αποτελεί πηγή έμπνευσης για όσους εργάζονται στην ανάπτυξη προϊόντων.

Κάθε επιχειρηματική συναλλαγή είναι μοναδική. Το σημαντικό είναι ότι ο αγοραστής δουλεύει μαζί με τον προμηθευτή, ώστε να εξασφαλίζεται μια προσαρμοσμένη μορφή συνεργασίας, που θα επιτύχει τις καλύτερες δυνατές συνθήκες για τον προμηθευτή ώστε να φτιάξει τα προϊόντα ΙΚΕΑ.

Το δίκτυο προμηθειών του ΙΚΕΑ απλώνεται σε όλο τον κόσμο, ώστε να είναι κοντά σε διαφορετικές πηγές πρώτων υλών, σε παραγωγικές μεθόδους και ευκαιρίες.

Η παραγωγή σε χώρες χαμηλού κόστους εξασφαλίζει χαμηλές τιμές. Κάποιες φορές όμως είναι σκόπιμη η επένδυση σε χώρες υψηλού κόστους για μια κριτική μάζα παραγωγής.

#### **4.4 Ιδιόκτητη Παραγωγή**

Τα προϊόντα του ΙΚΕΑ αγοράζονται από προσεκτικά επιλεγμένους ανεξάρτητους προμηθευτές από όλο τον κόσμο. Όλοι συμμερίζονται το ίδιο όραμα και τις ίδιες Θεμελιώδεις Αξίες, δηλαδή στοχεύουν σε καλοσχεδιασμένα προϊόντα και χαμηλές τιμές. Υπάρχει όμως και περιορισμένος αριθμός ιδιόκτητων εργοστασίων, τα οποία βρίσκονται κυρίως σε χαμηλού κόστους χώρες, με εύκολη πρόσβαση σε πηγές πρώτων υλών και ημι-έτοιμων προϊόντων.

Άλλοι λόγοι που καθιστούν σημαντική την ιδιοκτησία εγκαταστάσεων παραγωγής είναι:

- Η ανάγκη για ανάπτυξη και προστασία μοναδικών παραγωγικών μεθόδων.
- Η ανάγκη για απόκτηση εμπειρίας σε θέματα παραγωγής και εξοικείωση με τα συνυφασμένα με την παραγωγή προβλήματα.
- Η σημασία να υπάρχουν κάποια πρότυπα εργοστάσια τα οποία να λειτουργούν σαν παράδειγμα αποτελεσματικών παραγωγικών μεθόδων.
- Η σημασία της δυνατότητας για εκπαίδευση των εργαζομένων στα τμήματα προμηθειών και ανάπτυξης προϊόντων.

#### **4.5 Διοίκηση, Αποθήκευση και Μεταφορές: η καρδιά των *Out-store Logistics***

Οι δραστηριότητες του ΙΚΕΑ έχουν παγκόσμια εμβέλεια. Αυτό απαιτεί αδιάκοπη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, μέρα και νύχτα, για όλο το χρόνο. Η αξιόπιστη και αποτελεσματική προμήθεια εκατομμυρίων κυβικών μέτρων προϊόντων ΙΚΕΑ σε όλο τον κόσμο προϋποθέτει καλό διοικητικό, αποθηκευτικό και μεταφορικό μηχανισμό.

Η διοίκηση του ΙΚΕΑ αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα του μηχανισμού. Το διοικητικό υποστηρικτικό σύστημα πρέπει να καταγράφει και να αντιδρά κάθε φορά που ακόμα και ένα φλιτζάνι πωλείται σε ένα οποιοδήποτε κατάστημα ΙΚΕΑ, είτε βρίσκεται στο Σικάγο, είτε στη Στοκχόλμη, είτε στην Αθήνα. Όταν ένας ορισμένος αριθμός



φλιτζανιών έχει πωληθεί, το σύστημα αντιδρά και γεννιέται μια νέα παραγγελία. Αυτή η πληροφορία διοχετεύεται στο σύστημα προμηθειών.

Κεντρικό κομμάτι του συστήματος είναι το παγκόσμιο δίκτυο των 14 κεντρικών αποθηκών του ΙΚΕΑ. Τα καταστήματα ανά τον κόσμο δίνουν πληροφορίες για τις πωλήσεις στην πλησιέστερη αποθήκη όσο και στην κεντρική. Οι αποθήκες αυτές δεν φυλάσσουν απλώς τα προϊόντα, αλλά παίζουν και ένα ρόλο συντονιστών και επιτηρητών των αποστολών, των αναμενόμενων αναγκών και των χρόνων αποθήκευσης των αγαθών. Αποθήκευση και μεταφορά συνθέτουν ένα ιδιαίτερα πυκνό και εξαπλωμένο σύστημα από πολυάριθμους σταθμούς και κόμβους όπως καταστήματα, προμηθευτές, κέντρα διανομής, αποθήκες, κέντρα υπηρεσιών, κ.λπ. Η ροή των προϊόντων από χιλιάδες προμηθευτές πρέπει να συνδέεται με τις λειτουργικές ανάγκες κάθε ενός από τα καταστήματα ΙΚΕΑ.

Η γεωγραφική έκταση του δικτύου δημιουργεί συνεχείς προκλήσεις. Τα καταστήματα ΙΚΕΑ βρίσκονται σε μεγάλα αστικά κέντρα ανά τον κόσμο, οι προμηθευτές μπορεί να βρίσκονται οπουδήποτε, ακόμα και σε πυκνές δασώδεις περιοχές με φτωχό οδικό δίκτυο και λοιπές υποδομές. Ο συντονισμός όλων αυτών είναι ένα μεγάλο εγχείρημα, που κλιμακώνεται από τις περιπτώσεις άμεσης παράδοσης από τον τοπικό προμηθευτή στο σπίτι του πελάτη ως τις περιπτώσεις που πρέπει να καλυφθεί απόσταση μερικών ημερών μεταξύ προμηθευτή και του κοντινότερου κέντρου διανομής.

Η ανάγκη για διαρκή παραγωγή και απρόσκοπτη ροή προϊόντων θέτουν απαραίτητη τη μεγάλη αποθηκευτική ικανότητα σε προμηθευτές, κέντρα διανομής και καταστήματα.

Η φιλοδοξία για συνεχή ανάπτυξη, βελτίωση και απλοποίηση διαδικασιών και δραστηριοτήτων απαιτεί αφοσιωμένους εργαζόμενους με ειδικά προσόντα. Οι αποτελεσματικές λύσεις και μέθοδοι είναι πάντα προτεραιότητα. Νέες τεχνολογίες και

ανακαλύψεις της πληροφορικής υιοθετούνται και εφαρμόζονται, αλλά πάντα με κρίση και φρόνηση.

Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες που περιγράφηκαν διέπονται από τη συνεχή αίσθηση του κόστους.

Παραδείγματα:

- Η στοιβασία όσο περισσότερων επιπέδων συσκευασιών γίνεται πάνω σε μια παλέτα. Η χρήση συγκεκριμένου τύπου παλέτας μόνο. Κατά συνέπεια, κατά τη μεταφορά και διανομή μεγιστοποιείται το ωφέλιμο φορτίο, δηλαδή μεταφέρεται ο ελάχιστος αέρας.
- Η πλήρης εκμετάλλευση της μεταφορικής μονάδας. Μισογεμάτα εμπορευματοκιβώτια, βαγόνια και φορτηγά δεν αρμόζουν στις Θεμελιώδεις Αρχές του ΙΚΕΑ.
- Χρήση groupage κατά τις μεταφορές όπου δεν συμπληρώνεται πλήρες φορτίο.
- Η χρήση θαλάσσιου και σιδηροδρομικού δικτύου όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Όπου επιλέγεται η οδική μεταφορά, τα φορτία πάντα είναι πλήρη. Αυτό είναι ένα μέρος της συμβολής του ΙΚΕΑ στην προστασία του περιβάλλοντος.

#### ***4.6 Εταιρεία και καταναλωτής μαζί εξοικονομούν χρήμα***

Οι Θεμελιώσεις Αρχές του ΙΚΕΑ στηρίζονται στον ενεργό ρόλο που διαδραματίζει ο καταναλωτής στην παραγωγή αξίας. Οι πελάτες συμμετέχουν στην επίτευξη του συνδυασμού χαμηλών τιμών με καλό σχεδιασμό, λειτουργικότητα και ποιότητα κάνοντας δουλειές όπως η επιλογή, η συλλογή, η μεταφορά και η συναρμολόγηση των προϊόντων.

Για το ΙΚΕΑ η φράση «μαζί με τον πελάτη» είναι κάτι παραπάνω από μια δήλωση. Το ΙΚΕΑ προσπαθεί να είναι μέρος της ζωής του, να συμμετέχει στο να γίνει η ζωή του καλύτερη.

Η επικοινωνία του marketing με υπερηφάνεια διατυπώνει: *«Εμείς παίζουμε το ρόλο μας. Εσείς το δικό σας. Μαζί εξοικονομούμε χρήμα»*

## **5. Η συνάντηση με τον πελάτη: το σύστημα λιανικής πώλησης του ΙΚΕΑ**

Ήδη έχει αναφερθεί πως η εταιρεία ξεκίνησε να δουλεύει με ταχυδρομικές παραγγελίες, που αργότερα ενισχύθηκαν με τη λειτουργία μιας έκθεσης επίπλων, ως το 1953 που άνοιξε το πρώτο κατάστημα. Ο κατάλογος για ταχυδρομικές παραγγελίες συνέχισε να υπάρχει και με τον καιρό αναπτύχθηκε μια πολύ δυνατή συνέργια μεταξύ καταλόγου και καταστήματος.

Με την πάροδο των χρόνων, ο στόχος του καταλόγου άλλαξε και επικεντρώθηκε στην προσέλκυση των πελατών στα καταστήματα. Σήμερα, ο κατάλογος εξακολουθεί να υπάρχει ως ένα πολύ δυνατό εργαλείο marketing.

Υπάρχουν βέβαια και άλλα μέσα επικοινωνίας με τους πελάτες. Στην ιστοσελίδα της εταιρείας παρέχονται διάφορες πληροφορίες και η δυνατότητα για επικοινωνία καθώς συλλέγονται απορίες και δίνονται απαντήσεις σε διάφορα θέματα, όπως η μεταφορά των προϊόντων, οι επιστροφές κ.λπ.

Επίσης, το ΙΚΕΑ εκδίδει και το Space Magazine με νέες ιδέες, έξυπνες λύσεις και οδηγίες, μέχρι και για το πώς κάποιος μπορεί να μετατρέψει ένα ολόκληρο διαμέρισμα, κάνοντας τη διακόσμηση του σπιτιού του μια ευχάριστη και αποτελεσματική από άποψη κόστους εμπειρία.

Πέρα από αυτά όμως, η συλλογή προϊόντων προκαλεί το ενδιαφέρον κυρίως με ένα μοναδικό τρόπο, ο οποίος αποτελεί και το μυστικό της επιτυχίας του συστήματος λιανικής πώλησης του ΙΚΕΑ. Και αυτός δεν είναι άλλος από το συνδυαστικό τρόπο παρουσίασης της συλλογής στους πολλούς του κόσμου μέσα από τον **κατάλογο** και τα **καταστήματα**.

## **5.1 Ο κατάλογος του ΙΚΕΑ**

Με τα χρόνια έχει αποδειχτεί πως ο κατάλογος είναι το πιο σημαντικό εργαλείο marketing του ΙΚΕΑ, το οποίο δεν μπορεί να αποκατασταθεί με κανένα άλλο.

Με αυτό το μέσο σήμερα επιτυγχάνεται επικοινωνία με τους πολλούς του κόσμου. Για όλους αυτούς αποτελεί μια ανοιχτή πρόσκληση στα καταστήματα.

Ο κάθε franchisee έχει την υποχρέωση κάθε χρόνο να επενδύει ένα μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού του marketing για την έκδοση και διανομή του καταλόγου σε σημαντικό αριθμό νοικοκυριών στα πλαίσια της βασικής αγοράς του κάθε καταστήματος, δηλαδή της περιοχής από την οποία προσελκύει πελάτες.

Μόνο όταν εκδίδεται και διανέμεται σε μεγάλους όγκους δημιουργεί αντίκτυπο στην αγορά και εκπληρώνει την αποστολή του ως ακρογωνιαίος λίθος των Θεμελιωδών Αρχών του ΙΚΕΑ.

Η αποστολή του είναι να αποτελεί μόνιμη πρόσκληση στα καταστήματα για όλο το χρόνο, να παρουσιάζει υποδείγματα επίπλωσης σπιτιού, να κεντρίζει τη φαντασία, να πληροφορεί για το τι είναι το ΙΚΕΑ, να επεξηγεί τι μπορεί κανείς να περιμένει από αυτό, τι προσφέρει και πόσο θα κοστίσει πριν πάει κανείς εκεί καθώς και να υποστηρίζει την ανάληψη των νέων ρόλων από τον πελάτη ως ένας από τους συμμετέχοντες στο σύστημα.

Αυτά όλα επιτυγχάνονται με τον κατάλογο μέσα στα ίδια τα σπίτια των ανθρώπων καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Ουσιαστικά ο κατάλογος είναι υπεύθυνος για την πρόκληση προσέλευσης στα καταστήματα και τη διαμόρφωση της ταυτότητας του ΙΚΕΑ στις συνειδήσεις των καταναλωτών. Πριν επισκεφθεί κανείς ένα κατάστημα ΙΚΕΑ, γνωρίζει τι θα συναντήσει. Έτσι όταν τελικά πηγαίνει είναι εύκολο να μετατραπεί από επισκέπτης σε πελάτη.

Στόχοι: Ο κατάλογος είναι επιτυχημένος όταν φέρνει το κατάστημα στα σπίτια των ανθρώπων, όταν δημιουργεί και ενισχύει την εικόνα του ΙΚΕΑ στην αγορά, όταν τοποθετεί το ΙΚΕΑ στην πρώτη θέση στην επιλογή καταστημάτων επίπλου, όταν πείθει τον κόσμο να επισκέπτεται τα καταστήματα πολλές φορές το χρόνο.

## **5.2 Το κατάστημα ΙΚΕΑ**

### **5.2.1 Περιγραφή και λειτουργία**

Τα καταστήματα σε όλες τις περιοχές είναι πανομοιότυπα, γεγονός που επιτρέπει στον επισκέπτη να έχει μια αίσθηση άνεσης αν έχει ήδη επισκεφτεί κατάστημα άλλης περιοχής.

Ένα κατάστημα ΙΚΕΑ συνεχώς αγωνίζεται για τη θέση του ηγέτη στην αγορά. Είναι ουσιαστικής σημασίας να είναι μεγαλύτερο σε διαστάσεις από τα ανταγωνιστικά και σε τέτοιο σημείο ώστε να διακρίνεται από μακριά.

Το μπλε-κίτρινο κάνει το κατάστημα εμφανές από απόσταση προσθέτοντας ένα αδιαμφισβήτητο πλεονέκτημα από πλευράς marketing. Πάντα υπάρχει εύκολη πρόσβαση στα καταστήματα ΙΚΕΑ, τα οποία βρίσκονται συνήθως κοντά σε μεγάλο αυτοκινητόδρομο, κοντά σε μεγάλο αστικό κέντρο, σε εμπορικά πάρκα, με parking μεγάλης χωρητικότητας, συχνά κοντά σε άλλα μεγάλα καταστήματα. Όλα αυτά συνδράμουν στην εύκολη πρόσβαση των επισκεπτών και στην συνεχή υπενθύμιση της δυναμικής ύπαρξης του ΙΚΕΑ στην αγορά.

Ο επιχειρησιακός στόχος κάθε καταστήματος είναι να μετατρέπει τους επισκέπτες σε ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι απολαμβάνοντας τα ψώνια στο ΙΚΕΑ, θα αγοράσουν όσο μπορούν περισσότερο και θα επισκεφθούν το κατάστημα πολλές φορές μέσα στον ίδιο χρόνο. Για το λόγο αυτό, το κατάστημα πρέπει να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε όχι μόνο να εξυπηρετεί τις αναγκαίες αγορές των πελατών, αλλά επίσης να προκαλεί και

αυθόρμητες αγορές, με το να κεντρίζει την προσοχή τους σε πράγματα που δεν γνώριζαν πως είχαν ανάγκη πριν μπουν στο κατάστημα, πάντα μέσα σε ένα φιλικό περιβάλλον.

Όσο μεγάλο και να είναι ένα κατάστημα ΙΚΕΑ πρέπει να λειτουργεί ομαλά, αποτελεσματικά και με λογικό κόστος. Αυτό συνεπάγεται πως πρέπει να είναι ικανό να δέχεται μεγάλο αριθμό επισκεπτών και να τους παρέχει τις προβλεπόμενες ευκολίες ώστε αυτοί να ξοδέψουν όσο χρόνο αυτοί θεωρούν αρκετό.

Ο σχεδιασμός του καταστήματος πρέπει να προβλέπει τη σωστή παρουσίαση, διαχείριση και πώληση των προϊόντων, και να προκαλεί την ανάλογη εμπορική εντύπωση στον πελάτη από το parking ως την έξοδο. Η εταιρεία πάντα δίνει μεγάλη έμφαση στη αρχιτεκτονική και στη χωροταξία των καταστημάτων.

Μια υγιείς και δυναμική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων Πωλήσεων (Sales), Logistics και Επικοινωνίας & Εσωτερικής Διακόσμησης (Communication & Interior Design) επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα, όσον αφορά στην εφαρμογή των Θεμελιωδών Αρχών του ΙΚΕΑ, και κατά συνέπεια στην εμπορικότητα του καταστήματος. Οι Θεμελιώδεις Αρχές του ΙΚΕΑ παίρνουν σάρκα και οστά μέσα στο κατάστημα, με την επιτυχή παρουσίαση της συλλογής των προϊόντων.

Σκόπιμο για την περαιτέρω ανάλυση είναι να παρατεθεί σε αυτό το σημείο μια αναλυτική περιγραφή της διαδρομής των πελατών μέσα στο κατάστημα και του τρόπου που μπορούν να ψωνίσουν. Έτσι θα δοθεί η ευκαιρία να αναλυθούν και κάποια στοιχεία που αφορούν τα Logistics με τον τρόπο του ΙΚΕΑ.

Ξεκινώντας την επίσκεψη στο κατάστημα, στην είσοδο συναντάται το entrance podium, όπου εκτίθενται κάποια αντιπροσωπευτικά προϊόντα που σχετίζονται άμεσα με το θέμα κάθε εποχής π.χ. Χριστούγεννα, καλοκαίρι, λανσάρισμα νέων προϊόντων κ.λπ. Ο πελάτης αμέσως μπαίνει στο πνεύμα του θέματος και αντιλαμβάνεται τις αλλαγές από την προηγούμενη επίσκεψή του.

Αμέσως μετά την είσοδο βρίσκεται ο παιδότοπος για τους μικρούς που δεν έχουν ακόμα ενστερνιστεί το καταναλωτικό πνεύμα.

Η υποχρεωτική πορεία του πελάτη είναι αρχικά μέσα από το Show Room, δηλαδή μέσα από τον εκθεσιακό χώρο όπου παρουσιάζεται η γκάμα των επίπλων. Στη συνέχεια ακολουθεί ο χώρος πώλησης των προϊόντων οικιακού εξοπλισμού, δηλαδή το Market Hall και η αποθήκη αυτοεξυπηρέτησης Self Serve. Ανάμεσα στο Show Room και στο Market Hall υπάρχει το εστιατόριο IFS (Ikea Food Service).

Ο χώρος του Show Room, όπως και του Market Hall, είναι χωρισμένος σε Business Areas (BAs), δηλαδή σε περιοχές ομάδων προϊόντων π.χ κρεβάτια, κουζίνες, καναπέδες κλπ. Μέσα στο Show Room ο πελάτης συναντά διάφορα room settings (όπου αναδεικνύεται η ποικιλία σε στυλ, ιδέες, λύσεις και τιμές), compacts (συγκέντρωση όλων των προϊόντων του ίδιου είδους, π.χ. όλες οι πολυθρόνες της συλλογής, όπου αναδεικνύεται χαρακτήρας, χρήση, εύρος συλλογής, εναλλακτικές τιμές), vignettes (πλευρές δωματίου), studios (εναλλακτικές μορφές του ίδιου προϊόντος), accessory shops (π.χ. στα έπιπλα κουζίνας πωλούνται κάποια μαγειρικά σκεύη), launch areas (σημεία παρουσίασης νέας συλλογής).

Η επικοινωνία για τις τιμές γίνεται με τα P-tags (price tags), καρτελάκια που βρίσκονται πάνω στα δείγματα των επίπλων. Αυτά περιλαμβάνουν και άλλες πληροφορίες πέρα από την τιμή, όπως τον τύπο και τα χαρακτηριστικά των επίπλων, τα πλεονεκτήματα για τον πελάτη, το σχεδιαστή, τις διαστάσεις, τον τρόπο συναρμολόγησης, τις οδηγίες προφύλαξης και τέλος τον κωδικό και τις οδηγίες για την αγορά του προϊόντος, αφού το κατάστημα είναι self-service. Συγκεκριμένα, μπορεί κανείς να ψωνίσει κάτι που είδε στο Show Room έχοντας τον κωδικό, το νούμερο του διαδρόμου και τη θέση (picking location) στο διάδρομο της αποθήκης αυτοεξυπηρέτησης Self Serve.

Δεν πωλούνται όμως όλα τα προϊόντα της έκθεσης από το Self Serve. Κάποια έπιπλα, λόγω βάρους, διαστάσεων ή και μικρής κινητικότητας ως κωδικοί, διατίθενται στο μέρος της αποθήκης του καταστήματος όπου δεν έχει πρόσβαση ο πελάτης, δηλαδή στο Full Serve.

Στην περίπτωση αυτή ο πελάτης θα προσεγγίσει κάποιο από τα info desks του Show Room και θα εξυπηρετηθεί από κάποιον εργαζόμενο με κίτρινο πουκάμισο, από το τμήμα των Πωλήσεων. Στα info desks υπάρχουν τερματικά για πρόσβαση στο ERP του καταστήματος. Αφού ο πωλητής ελέγξει τα αποθέματα και βεβαιωθεί ότι το έπιπλο που επιθυμεί να αγοράσει ο πελάτης υπάρχει στο Full Serve, εκδίδει pos order. Μέσα από το σύστημα ενημερώνονται οι pickers της αποθήκης, που συλλέγουν την παραγγελία και την παραδίδουν στο γραφείο Παραδόσεις Μεγάλων Συσκευασιών, του τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών. Στο γραφείο αυτό που βρίσκεται μετά τα ταμεία, ο πελάτης στο τέλος της επίσκεψης του, θα αναζητήσει την παραγγελία του έχοντας αντίγραφο του pos order, αφού θα έχει πρώτα εξοφλήσει το λογαριασμό του στα ταμεία.

Στο Show Room μπορεί ο πελάτης να βρει πέρα από έπιπλα, και κάποια είδη οικιακού εξοπλισμού. Αυτά είναι γνωστά στο IKEA με τον όρο add-ons. Add-on χαρακτηρίζεται ένα προϊόν το οποίο δίνει τη δυνατότητα στο κατάστημα να προσφέρει ένα επιπρόσθετο είδος, το οποίο θα υποβοηθήσει στην προσέλκυση της προσοχής του πελάτη στο βασικό προϊόν, π.χ. ένα κάλυμμα για ένα καινούριο κρεβάτι, μαξιλαράκια για ένα καινούριο καναπέ, ένα ριχτάρι για καινούριες πολυθρόνες.

Τα προϊόντα add-on λειτουργούν έτσι ώστε να προκαλούν τις αυθόρμητες πωλήσεις καθώς προβάλλονται και πωλούνται όχι μόνο από το κανονικό σημείο πώλησης (home), αλλά και σε πολλά άλλα σημεία μέσα στο κατάστημα, πάντα σε συνδυασμό με άλλα προϊόντα. Επιπλέον, με αυτόν τον τρόπο μπορούν να βοηθηθούν κάποια προϊόντα που έχουν χαμηλή κίνηση και μεγάλο απόθεμα.



Στο τέλος του Show Room οι πελάτες μπορούν να επισκεφθούν το εστιατόριο IFS. Μετά το εστιατόριο, και αφού υπάρχει η δυνατότητα να πάρει ο πελάτης το παιδί του από τον παιδότοπο ή να το αφήσει τώρα αν δεν το είχε κάνει στην αρχή, ξεκινά η διαδρομή μέσα στο Market Hall.

Στην είσοδο του Market Hall, όπως και του Show Room, βρίσκεται η περιοχή Open-the-wallet. Εκεί θα βρει κανείς τα πολύ φτηνά και διάσημα είδη οικιακού εξοπλισμού του IKEA καθώς και κάποιες προσφορές. Το Open-the-wallet δηλαδή, λειτουργεί σαν χώρος έναρξης των αγορών από πλευράς πελάτη και ως χώρος προώθησης των πωλήσεων από πλευράς καταστήματος. Εκεί επίσης ο πελάτης εφοδιάζεται με καρτσάκια που θα διευκολύνουν τις αγορές του στη συνέχεια.

Στο Market Hall ο πελάτης έρχεται σε επαφή με τα είδη οικιακού εξοπλισμού, χωρισμένα πάλι BAs, και κάνει τις αγορές του άμεσα από τα σημεία πώλησης, όπως στο super market. Κάθε σημείο πώλησης βασίζεται σε ένα χώρο ο οποίος διατίθεται σε ένα μόνο κωδικό, δηλαδή σε κάθε σημείο πώλησης αντιστοιχεί ένας μόνο κωδικός. Σημεία πώλησης υπάρχουν φυσικά και στην αποθήκη αυτοεξυπηρέτησης Self Serve. Στο Show Room υπάρχουν μόνο στα accessory shops και για τα προϊόντα Add-on.

Βασική αρχή για το κάθε ένα σημείο πώλησης είναι η ευελιξία, να μπορεί δηλαδή εύκολα να προσαρμοστεί ώστε να εξυπηρετεί τις πωλήσεις, τα υπάρχοντα αποθέματα και τις εισερχόμενες ποσότητες προϊόντων.

Ο ρόλος τώρα του κάθε σημείου πώλησης, πέρα από την πώληση, είναι τόσο να αποθηκεύει όσο και να παρουσιάζει τα προϊόντα. Τα σημεία πώλησης πάντα περιλαμβάνουν χώρο ο οποίος προορίζεται για την κυριαρχία συγκεκριμένων ομάδων προϊόντων και για την παρουσίαση της σειράς των προϊόντων.

Διαθέτοντας χώρο για την κυριαρχία και την παρουσίαση της σειράς των προϊόντων, δημιουργούνται επιπλέον πωλήσεις, αφού προκαλείται το ενδιαφέρον, παρέχεται

έμπνευση, βοηθούνται οι πελάτες να αναγνωρίσουν τα προϊόντα και παρουσιάζονται αναλυτικά οι λειτουργίες τους. Φυσικά, η παρουσίαση των προϊόντων διέπεται από συγκεκριμένες αρχές και ειδικές τεχνικές, υπευθυνότητα του τμήματος Επικοινωνίας και Εσωτερικής Διακόσμησης.

Συγκεκριμένα, τα σημεία πώλησης συνίστανται από τρία τμήματα:

A) την κυριαρχία των προϊόντων, η οποία βοηθά τους επισκέπτες να ανακαλύψουν τα είδη που επιθυμούν να αγοράσουν και η οποία ενδυναμώνει το προφίλ των χαμηλών τιμών προβάλλοντας το μεγάλο όγκο διακινούμενων προϊόντων. Για την εξασφάλιση αυτού του στόχου, τα ράφια του τμήματος αυτού θα πρέπει να είναι πάντα γεμάτα με εμπορεύματα. Αυτό το μέρος δεν είναι ευέλικτο. Για το τμήμα αυτό υπεύθυνο είναι το τμήμα Πωλήσεων.

B) την παρουσίαση της σειράς των προϊόντων, δηλαδή το ράφι στο οποίο τοποθετούνται δείγματα. Εδώ προκαλείται το ενδιαφέρον, οι πελάτες επιλέγουν τα προϊόντα που επιθυμούν και ανακαλύπτουν τις λειτουργίες των προϊόντων. Ο χώρος αυτός δημιουργείται από το τμήμα Επικοινωνίας και Εσωτερικής Διακόσμησης.

Γ) τον κύριο χώρο πώλησης, στον οποίο υπάρχουν μεγάλες ποσότητες προϊόντων για άμεση παραλαβή, δίνοντας έτσι στον κόσμο τη δυνατότητα να αγοράσει. Εδώ λαμβάνεται πάντοτε υπόψη η αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη. Ο χώρος είναι ευέλικτος, εξασφαλίζοντας έτσι το απαιτούμενο επίπεδο εξυπηρέτησης και χαμηλά λειτουργικά κόστη. Το μέγεθός του πρέπει να είναι τόσο ώστε να περιλαμβάνει το απόθεμα ασφαλείας και τις αναμενόμενες πωλήσεις κάθε προϊόντος για μια εβδομάδα.

Το τμήμα Logistics υποστηρίζει το τμήμα των Πωλήσεων, για τον προσδιορισμό των διαστάσεων και τη συντήρηση κάθε χώρου πώλησης.

Στα σημεία πώλησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια ποικιλία του εξοπλισμού του καταστήματος. Μερικά παραδείγματα σημείων πώλησης είναι ράφια, γόνδολες, τα κιβώτια συσκευασίας μπροστά από τη μετώπη ενός διαχωριστικού τοιχώματος, κατά μήκος του «μεγάλου φυσικού δρόμου» στο Show Room. Άλλο παράδειγμα είναι παλέτες εμπρός από τη μετώπη ενός διαχωριστικού τοιχώματος, στην παρουσίαση μιας ομάδας προϊόντων επίπλωσης, καλάθια και τραπέζια πολλαπλού ύψους, κ.λπ.

Ανάμεσα στους πολυάριθμους χώρους πώλησης μέσα στο Market Hall, δείγματα των προϊόντων εκτίθενται με εμπνευσμένο και πρωτότυπο τρόπο στα podia (έμπνευση, συνδυασμός προϊόντων), στα display shelves (όλη η σειρά ενός προϊόντος), στα shopping windows (προϊόντα του BA, commercial calendar, αύξηση πωλήσεων), στα multi tables (ράφια στον εσωτερικό διάδρομο), στα perimetric breaks (οπτικά διαλείμματα πάνω στους τοίχους των BAs, εμπνευσμένη διακόσμηση, χαμηλή τιμή), στα aisle podia (στο τέλος της σειράς ραφιών). Όλα αυτά είναι αρμοδιότητα του τμήματος Επικοινωνίας και Εσωτερικής Διακόσμησης.

Τα προϊόντα είναι τοποθετημένα με τέτοιο τρόπο που από μόνα τους να προκαλούν την πώληση, διαφημίζοντας τον εαυτό τους και ενισχύοντας έτσι το σύστημα μηχανικής πώλησης. Καθήκον της ομάδας που διενεργεί τον ανεφοδιασμό είναι να τοποθετεί τα προϊόντα με το σωστό τρόπο για την επίτευξη του σκοπού αυτού, καθώς οι πρωτογενείς συσκευασίες των προϊόντων έχουν σχεδιαστεί για να συμβάλλουν στη μηχανική πώληση. Περιέχουν πάνω πλήθος από πληροφορίες για το προϊόν, τον κωδικό του, τα χαρακτηριστικά του, ενδεχομένως και κάποιο σχέδιο του προϊόντος για να γίνεται κατανοητό από τον πελάτη χωρίς να αναγκαστεί να ανοίξει αυτός τη συσκευασία για να βεβαιωθεί τι θα αγοράσει.

Επιπλέον πληροφορίες για την τιμή των προϊόντων στο Market Hall βρίσκονται πάνω στα rack labels των ραφιών και στα streamers (μεγάλες ετικέτες που κρέμονται από την οροφή).

Για εξοικονόμηση αποθηκευτικού κόστους και κόστους διαχείρισης αποθεμάτων τα προϊόντα πολλές φορές πωλούνται μέσα από τις δευτερογενείς συσκευασίες, δηλαδή πάνω στις παλέτες τους και μέσα από τα κιβώτιά τους. Με τον τρόπο αυτό εξυπηρετούνται και στόχοι του marketing, καθώς η πώληση μέσα από τις παλέτες και τα κιβώτια προκαλεί την εντύπωση του μεγάλου όγκου διακινούμενων προϊόντων, που είναι πολύ σημαντικό στοιχείο αύξησης των πωλήσεων. Τα γεμάτα σημεία πώλησης είναι ιδιαίτερα ελκυστικά για τον πελάτη και αποδεδειγμένα προκαλούν επιπλέον πωλήσεις, όπως έχει ήδη αναφερθεί.

Το τμήμα Πωλήσεων έχει την ευθύνη για τη θέση του κάθε σημείου πώλησης. Η συνεργασία των τμημάτων Logistics και Επικοινωνίας & Εσωτερικής Διακόσμησης, εξασφαλίζει ότι για κάθε ένα προϊόν διατίθεται ο σωστός χώρος και παρέχεται η αναγκαία στήριξη για τις πωλήσεις.

Μετά το Market Hall, ο πελάτης περνά στην αποθήκη αυτοεξυπηρέτησης Self Serve. Εκεί μόνος του θα συλλέξει τα έπιπλα που έχει επιλέξει από το χώρο του Show Room με τη βοήθεια των flat trolleys (επίπεδα καροτσάκια). Οι ενδείξεις με τα νούμερα των διαδρόμων και τα beam signs στα picking locations της αποθήκης αυτοεξυπηρέτησης, που περιέχουν πληροφορίες για τα προϊόντα, καθοδηγούν τον πελάτη να κάνει ουσιαστικά τη δουλειά του picker αποθήκης μόνος του.

Στους διαδρόμους του Self Serve και πριν τα ταμεία, υπάρχουν «νησίδες» με προϊόντα προς πώληση στις συσκευασίες τους και πάνω σε παλέτες. Αυτοί οι ευέλικτοι χώροι πώλησης ονομάζονται Activities και περιλαμβάνουν κυρίως εποχιακά προϊόντα και προϊόντα σε μεγάλο απόθεμα που πρέπει να προωθηθούν.

Τέλος μετά τα ταμεία, υπάρχει το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών με αντικείμενο τις Επιστροφές και Αλλαγές Προϊόντων και τις Παραδόσεις Μεγάλων Συσκευασιών. Επίσης εκεί βρίσκεται και το γραφείο της μεταφορικής εταιρείας και της εταιρείας συναρμολόγησης, που είναι πάντα εξωτερικοί συνεργάτες.

Το ΙΚΕΑ αποχαιρετά τους πελάτες του με το Σουηδικό κατάστημα και το Καφέ Εξόδου.

Το κατάστημα, που αναλυτικά περιγράφηκε παραπάνω, έχει σαν στόχους: να παρουσιάζει ολοκληρωμένες, εμπνευσμένες λύσεις και ιδέες για το σπίτι, να έχει υψηλού επιπέδου μηχανισμό πωλήσεων, να προσφέρει εξυπηρέτηση ως μια καλά καταρτισμένη εταιρεία ειδικευμένη στο έπιπλο και τέλος να παρέχει μια μέρα ευχάριστης εξόδου για όλη την οικογένεια.

#### 5.2.2 «Να παρουσιάζει ολοκληρωμένες, εμπνευσμένες λύσεις και ιδέες για το σπίτι»

Ο κατάλογος δηλώνει ότι το κατάστημα προσφέρει λύση στο ζήτημα της επίπλωσης σπιτιού με μια μόνο επίσκεψη. Οι πελάτες μπορούν να βρουν ολοκληρωμένη συλλογή προϊόντων και συντονισμένες λύσεις για το σπίτι, όλα κάτω από τη ίδια στέγη.

Το κατάστημα ενισχύει το συγκριτικό πλεονέκτημα της συλλογής προϊόντων, κυρίως παρουσιάζοντάς την μέσα σε ελκυστικά, ρεαλιστικά και λειτουργικά room settings στο Show Room, τα οποία αυξάνουν την εμπορική αξία κάθε προϊόντος. Έτσι λειτουργούν και τα μικρά αλλά πλήρως εξοπλισμένα μοντέλα σπιτιών που υπάρχουν στημένα σε κάθε Show Room.

Τα room settings αποτελούν ένα μοναδικό ανταγωνιστικό εργαλείο του καταστήματος, καθώς είναι πρωτότυπα αλλά ταυτόχρονα ρεαλιστικά τμήματα και γωνίες του σπιτιού. Κάποια από τα best sellers της συλλογής προϊόντων σίγουρα βρίσκονται σε αυτά, τοποθετημένα όμως με τέτοιο τρόπο ώστε να αναδεικνύονται όλες οι πιθανές χρήσεις, λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά τους. Στόχος των room settings είναι να

περιλαμβάνουν όλο το εύρος της συλλογής, τονισμένης με κάποιες Σουηδικές πινελιές. Βέβαια, για να γίνουν αποδεκτά από το κοινό θα πρέπει τα room settings να αντικατοπτρίζουν συνήθειες, τρόπο ζωής και έθιμα της τοπικής αγοράς.

Το κατάστημα δίνει ιδέες και εμπνέει. Έξυπνες λύσεις και προτάσεις για επίπλωση και πλήρη εκμετάλλευση του χώρου, καινοτομίες κ.λπ. κερδίζουν την εμπιστοσύνη του πελάτη. Βοήθεια από εξειδικευμένο προσωπικό παρέχεται σε συγκεκριμένους τομείς όπως σχεδιασμός κουζίνας, επαγγελματικών και αποθηκευτικών χώρων, σε περιπτώσεις επίπλωσης ολόκληρου σπιτιού. Όλα αυτά επιβεβαιώνουν στον πελάτη πως το ΙΚΕΑ πρόκειται για το πληρέστερο κατάστημα του επιχειρηματικού χώρου όπου δραστηριοποιείται.

### 5.2.3 «Να έχει υψηλού επιπέδου μηχανισμό πωλήσεων»

Το σύστημα μηχανικής πώλησης κάνει εφικτή την αυτοεξυπηρέτηση κάθε πελάτη μέσα στο κατάστημα. Είναι οργανωμένο και σχεδιασμένο με κάθε λεπτομέρεια (ετικέτες τιμών, πληροφορίες προϊόντων, δανειστικοί κατάλογοι, λεπτομερής επικοινωνία μέσω της ειδικής σήμανσης σε όλους τους χώρους του καταστήματος, εργαλεία αγορών όπως μολύβια, χαρτιά σημειώσεων, μεζούρες, καροτσάκια, τις διάσημες κίτρινες σακούλες, κ.λπ). Φυσικά υποστηρίζεται από ειδικευμένο προσωπικό, που γνωρίζει καλά το σύστημα και εξυπηρετεί σε περιπτώσεις επίπλωσης ολόκληρου σπιτιού, περιορισμένου χώρου, κουζίνας κ.λπ.

Τα καταστήματα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται μεγάλους όγκους προϊόντων και να επιτυγχάνουν μεγάλους τζίρους. Η δυνατότητα να πωλούν μεγάλες ποσότητες προϊόντων κρατώντας το κόστος πώλησης και διαχείρισης προϊόντων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα είναι κρίσιμης σημασίας. Κάθε κατάστημα δέχεται τεράστιο νούμερο επισκεπτών σε καθημερινή βάση. Το νούμερο αυτό γίνεται ακόμα μεγαλύτερο σε εποχές αιχμής. Το σύστημα μηχανικής πώλησης είναι απαραίτητη προϋπόθεση για όλα αυτά.

Κάθε κατάστημα υποστηρίζει τη μηχανική πώληση αρχικά με το σχεδιασμό του. Ο σχεδιασμός προβλέπει δυο ειδών διαδρομές για τον πελάτη μέσα στο κατάστημα: τη μεγάλη και κανονική διαδρομή και μια συντομότερη. Ακολουθώντας την πρώτη διαδρομή οι επισκέπτες διέρχονται από όλο το χώρο του Show Room, Market Hall και Self Serve, έρχονται σε επαφή με όλες τις λύσεις που παρουσιάζονται για κάθε κατάσταση διαβίωσης, βλέπουν όλα τα είδη της συλλογής προϊόντων χωρίς να παραλείψουν τίποτε.

Η μεγάλη και κανονική διαδρομή μέσα στο κατάστημα καθοδηγεί τον επισκέπτη ώστε αυτός να βιώσει την εμπειρία του IKEA συνολικά. Πρέπει ακολουθώντας την να περάσει από όλα τα τμήματα της συλλογής προϊόντων, ώστε να βρει αυτό που τον ικανοποιεί και ανταποκρίνεται στο δικό του πορτοφόλι. Οι επισκέπτες υπόκεινται σε μια διαδικασία πειθούς από τη στιγμή που θα μπουν στο parking ως τη στιγμή που θα περάσουν την έξοδο για να φύγουν. Κανείς δεν πρέπει να φεύγει από το IKEA με άδεια χέρια.

Η σύντομη διαδρομή παρέχει τη δυνατότητα στον επισκέπτη να *κόβει δρόμο*, να κινείται πιο γρήγορα μέσα στο κατάστημα, ώστε να ικανοποιείται όταν στοχεύει σε συγκεκριμένες αγορές ή να επιστρέφει εύκολα στα σημεία που τον ενδιαφέρουν.

Η κάθε επίσκεψη θα πρέπει να προκαλεί στον καθένα την επιθυμία να επιπλώσει το σπίτι του ξανά, να κάνει ανακαίνιση, να αναδιοργανώσει τους χώρους του, να βολέψει καλύτερα τα πράγματα στην αποθήκη του κ.λπ. Για το σκοπό αυτό κάθε πελάτης πρέπει να λαμβάνει για το κατάστημα την αντίληψη της πληρότητας, τη δυνατότητα του «εδώ και τώρα» και να νιώθει ότι η επιλογή του είναι η σωστή.

Το αποδοτικό σύστημα μηχανικής πώλησης είναι αποτέλεσμα των παρακάτω ενεργειών:

- Ξεκάθαρης επικοινωνίας της εικόνας χαμηλών τιμών. Μεγάλες ετικέτες με έντονο χρώμα για την επικοινωνία των ιδιαίτερα χαμηλών τιμών και προσφορών.

- Οργάνωσης της παρουσίασης της συλλογής των προϊόντων με εμπορικό τρόπο, ώστε να διευκολύνεται ο πελάτης να εκτελέσει τις προγραμματισμένες αγορές του, να εμπνέεται να αγοράσει όσο πιο πολλά πράγματα γίνεται και να συνειδητοποιεί και νέες ανάγκες.
- Αναπλήρωσης των χώρων πώλησης σε προϊόντα. Οι χώροι πώλησης, ράφια, καλάθια, κ.λπ, πρέπει να είναι πάντα τελείως γεμάτα.
- Εξασφαλίζοντας πως δεν υπάρχει προϊόν προς πώληση χωρίς τιμή.
- Πληροφορώντας τους πελάτες για τον τρόπο που μπορούν να κάνουν τα ψώνια τους στο κατάστημα, για τους εναλλακτικούς τρόπους πληρωμής, επιστροφών, μεταφοράς κ.λπ.
- Προσφέροντας προαιρετικές λύσεις για πελάτες που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για δραστηριότητες που δεν μπορούν να κάνουν μόνοι τους όπως μεταφορά, συναρμολόγηση, κ.λπ.

#### 5.2.4 «Να προσφέρει εξυπηρέτηση ως μια καλά καταρτισμένη εταιρεία ειδικευμένη στο έπιπλο»

Το ΙΚΕΑ, ως ειδικός στην επίπλωση και τον εξοπλισμό σπιτιού, ξεκινά προσφέροντας λύσεις για τις βασικές ανάγκες του σπιτιού και στη συνέχεια παρέχει προϊόντα για επιπλέον ανάγκες. Συνδυάζοντας και συντονίζοντας αυτά τα δυο με λειτουργικό και ενδιαφέρον τρόπο ανοίγονται επιχειρηματικές ευκαιρίες για το ΙΚΕΑ.

Η εικόνα της ειδικευμένης εταιρείας στο έπιπλο δημιουργείται με την παρουσίαση της συλλογής μέσα από τις λειτουργίες των room settings, τις διαφορετικές καταστάσεις διαβίωσης και από τα accessory shops. Όλα αυτά παρουσιάζουν με πρακτικό τρόπο το πώς χρησιμοποιείται το σπίτι σύμφωνα με την άποψη ενός ειδικού. Φυσικά για να έχει μια καθολική εικόνα ο πελάτης, τα προϊόντα που παρουσιάζονται συνδυασμένα στα room settings παρουσιάζονται και ξεχωριστά ανά κατηγορία.



Πάντα μεριμνάται η επίδειξη όλου του εύρους και βάθους της συλλογής των προϊόντων και για αυτό το σκοπό τα προϊόντα διαχωρίζονται ανά λειτουργία, στυλ, επίπεδο τιμής.

Επίσης δεν χάνεται η ευκαιρία για επιπλέον πωλήσεις με το σύστημα των προϊόντων add-on, που ταυτόχρονα ενισχύει την εντύπωση πως το IKEA είναι ο ειδικός για το σπίτι με προτάσεις για ασφαλέστερο, ομορφότερο, πρακτικότερο κ.λπ. σπίτι.

Τα accessory shops έχουν στόχο αρχικά να εξυπηρετήσουν συγκεκριμένες και ειδικές λειτουργίες όπως φωτισμό, μαγειρική κ.λπ. Και εδώ η κατηγοριοποίηση στην παρουσίαση των προϊόντων γίνεται αρχικά ανά λειτουργία και σε δεύτερο επίπεδο ανά χρώματα, υλικά, κ.λπ.

#### **5.2.5 «Να παρέχει μια μέρα ευχάριστης εξόδου για όλη την οικογένεια»**

Ο κατάλογος του IKEA προσκαλεί τους επισκέπτες στο κατάστημα, το κατάστημα με τη σειρά του τους ικανοποιεί όχι απλώς ανταποκρινόμενο στις προσδοκίες τους αλλά και ξεπερνώντας τις, κάνοντας τους πελάτες να περάσουν υπέροχα κατά τη διάρκεια της παραμονής τους.

Το κατάστημα προσφέρει μια ευχάριστη και αναζωογονητική εμπειρία. Είναι εύκολα προσβάσιμο και παρέχει άνεση στις αγορές με καροτσάκια, σακούλες, shopping tools και άλλες ευκολίες που έχουν ήδη αναφερθεί.

Η διαδρομή μέσα στο κατάστημα είναι άνετη, καθένας μπορεί να την εκτελεί με τη δική του ταχύτητα και ρυθμό. Είναι εύκολο για όλους να βρουν το δρόμο τους μέσα στο κατάστημα, αφού για τα πάντα έχει προβλεφθεί σχετική επικοινωνία. Βοήθεια προσφέρεται μόνο όταν κανείς την αναζητά και την έχει ανάγκη. Υπάρχει ένα ευχάριστο και ασφαλές μέρος φύλαξης για τα παιδιά καθώς και σημεία ξεκούρασης, για φαγητό ή καφέ σε τιμές ιδιαίτερα χαμηλές.

Δωρεάν καροτσάκια για μωρά, για άτομα με ειδικές ανάγκες, παιδικές χαρές, καφετέρια, εστιατόριο, μεγάλοι χώροι για parking και άλλες παροχές εξυπηρετούν επιτυχημένα το

στόχο της επιχείρησης να μετατρέψει τα καταστήματά της σε χώρους που θα επιλέγονται από τους πελάτες ως προορισμός για μια ευχάριστη οικογενειακή έξοδο.

Κάθε κατάστημα παρέχει στον πελάτη οτιδήποτε μπορεί αυτός να χρειαστεί, προκειμένου να επιλέξει τα προϊόντα που θα αγοράσει, καθώς και οδηγίες γραμμένες πάνω σε κάθε προϊόν ώστε να εξυπηρετηθεί μόνος του χωρίς τη βοήθεια πωλητών. Μετά την πώληση δανείζεται ο πελάτης καρτσάκια για τη μεταφορά του προϊόντος ως το parking. Σε περίπτωση μεγάλου όγκου προϊόντος μπορεί ο πελάτης να δανειστεί ακόμα και σχάρες για το αυτοκίνητό του.

Παράλληλα, η ατμόσφαιρα είναι διασκεδαστική και ευχάριστη, με το στοιχείο της έκπληξης. Εναλλαγές στα προϊόντα, εποχιακά θέματα και διακόσμηση δίνουν την αίσθηση της ζωντάνιας και εξάπτουν την περιέργεια του πελάτη.

Επίσης, ο τονισμός του στοιχείου της Σουηδικότητας αποτελεί διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό και προσελκύει. Σουηδικότητα σημαίνει:

- \* Το μπλε και κίτρινο της Σουηδικής σημαίας.
- \* Σκανδιναβικό στυλ: φωτεινά χρώματα, ανοιχτόχρωμο ξύλο, φωτισμός.
- \* Οι ονομασίες των προϊόντων προέρχονται από Σουηδικά ανδρικά και γυναικεία ονόματα (Ivar, Herman, Nick, Benjamin, Petra, Iris, Jutta, Rosalinda, Mariente, Anja), λουλούδια, λέξεις, εκφράσεις, περιοχές, πόλεις (Karlskrona, Gotemborg), χωριά κλπ.
- \* Ονομασίες χώρων του καταστήματος: Smaland, Klippan, IKEA P/S, Mammut, Overtag, κ.λπ.
- \* Το κατάστημα με τα Σουηδικά προϊόντα, τρόφιμα και γλυκά, που βρίσκεται πάντα πριν την έξοδο του καταστήματος κοντά στο καφέ εξόδου.
- \* Ανάμεσα στην έκθεση και στο χώρο πώλησης υπάρχει το εστιατόριο, με καταπληκτικά κεφτεδάκια με σάλτσα από μούρα, σολομό και εξαιρετικά γλυκά, όπως η πάστα Princess.

Τα καταστήματα ΙΚΕΑ ανανεώνονται συνεχώς ώστε να δίνουν την αίσθηση στον πελάτη πως σε κάθε επίσκεψη θα δει κάτι καινούριο. Οι προσφορές και υποσχέσεις για επιπλέον προσφορές είναι πράγματι ελκυστικές. Ο πελάτης συνήθως έχει πειστεί να ξαναέρθει πριν ακόμα φύγει.

## **6. In-store Logistics**

### **6.1 Η σημασία του τμήματος *Logistics***

Στα καταστήματα ΙΚΕΑ γίνεται πραγματικότητα η συνάντηση μεταξύ των πελατών και των προϊόντων. Είναι εδώ όπου οι μεγάλες ποσότητες των εμπορευμάτων και οι χαμηλές τιμές αποκτούν την πραγματική τους σημασία.

Τα καταστήματα ΙΚΕΑ είναι δεσμευμένα στις μεγάλες ποσότητες, ώστε να είναι σε θέση να μπορούν να εκπληρώνουν το πιο σημαντικό πλεονέκτημα για τους πελάτες, δηλαδή την προσφορά καλά σχεδιασμένων και λειτουργικών προϊόντων επίπλωσης σπιτιού σε χαμηλές τιμές.

Χωρίς το πλεονέκτημα των μεγάλων ποσοτήτων είναι αμφίβολο αν το ΙΚΕΑ θα υπήρχε σήμερα. Η φιλοσοφία του προσανατολισμού στην παραγωγή, η στενή συνεργασία με τους προμηθευτές και οι μεγάλες παραγγελίες εξασφαλίζουν το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Τα καταστήματα ΙΚΕΑ λοιπόν, εφοδιάζονται με προϊόντα που κατά γενική ομολογία πωλούνται στη χαμηλότερη τιμή της αγοράς.

Η χαμηλή τιμή δημιουργεί ένα μεγάλο αριθμό πελατών. Ο μεγάλος αριθμός πελατών μετατρέπεται σε υψηλές πωλήσεις, πράγμα το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα τις ακόμα χαμηλότερες τιμές, επιτρέποντας στο κάθε κατάστημα ΙΚΕΑ να έχει ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του.

Κατά συνέπεια, τα καταστήματα ΙΚΕΑ είναι έτσι σχεδιασμένα και οργανωμένα, ώστε να δέχονται μεγάλο αριθμό επισκεπτών και να διακινούν τεράστιους όγκους εμπορευμάτων με μεγάλη ταχύτητα. Η λειτουργία τους είναι ευέλικτη, ορθολογιστική και αποτελεσματική με βάση το ικανοποιητικό κόστος, ώστε να αξιοποιείται στο έπακρο το πλεονέκτημα των μεγάλων ποσοτήτων.

Οι χιλιάδες επισκέπτες απαιτούν το κατάστημα να έχει διαθέσιμες μεγάλες ποσότητες προϊόντων, ώστε να εξασφαλίζεται ότι θα βρουν αυτά τα οποία έχουν αποφασίσει να αγοράσουν και ότι θα έχουν τη δυνατότητα να ανακαλύψουν φανταστικές προσφορές, στις οποίες δε θα μπορούν να αντισταθούν.

Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της υπηρεσίας Logistics των καταστημάτων ΙΚΕΑ. Η σωστή λειτουργία του τμήματος Logistics ενδυναμώνει τη θέση του καταστήματος έναντι των ανταγωνιστών του, εξασφαλίζοντας στους πελάτες τη σωστή ποσότητα προϊόντων, μέσω των αποτελεσματικών διαδικασιών της διαβίβασης και παραλαβής των παραγγελιών, του ανεφοδιασμού, της διαλογής και του ελέγχου της απογραφής, κ.λπ. Δημιουργεί τις αναγκαίες προϋποθέσεις, για την ανάδειξη του «προφίλ των χαμηλών τιμών». Επιπλέον, κατοχυρώνει την κερδοφορία εξασφαλίζοντας ότι τα σχετικά κόστη μέσα στο κατάστημα διατηρούνται στο απολύτως ελάχιστο.

Το τμήμα έχει στόχο το υψηλό service level στα σημεία πώλησης, που σημαίνει κατά πόσο είναι άμεσα διαθέσιμα τα προϊόντα στους χώρους αυτούς για τους επισκέπτες. Η ύπαρξη αποθέματος προϊόντων δε σημαίνει απαραίτητα ότι το επίπεδο εξυπηρέτησης θα είναι ιδιαίτερα υψηλό. Αν τα προϊόντα δεν είναι διαθέσιμα και ορατά στους πελάτες, σωστά τοποθετημένα στα σημεία πώλησης, δεν μπορούν να αγοραστούν. Ακόμη χειρότερα, οι πελάτες μπορεί να στραφούν στα ανταγωνιστικά.

Ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, δημιουργεί πωλήσεις, από το γεγονός ότι είναι πραγματοποιήσιμος ο στόχος της ικανοποίησης της προγραμματισμένης αγοραστικής συμπεριφοράς, δεδομένου ότι οι επισκέπτες μπορούν να εντοπίσουν οπτικά τα προϊόντα τα οποία έχουν πρόθεση να αγοράσουν. Ικανοποιεί επίσης, τους στόχους της παρορμητικής συμπεριφοράς από το γεγονός ότι οι μεγάλες ποσότητες των εμπορευμάτων οι οποίες τραβούν το μάτι, βοηθούν τους επισκέπτες καθώς περιφέρονται μέσα στο κατάστημα να ανακαλύψουν εντυπωσιακές προσφορές.

Προφανώς, η αποστολή του τμήματος Logistics των καταστημάτων IKEA, όπως και σε κάθε άλλη επιχείρηση, είναι η εξασφάλιση ότι τα προϊόντα θα είναι στη σωστή ποσότητα, στη σωστή θέση, στο σωστό χρόνο με το χαμηλότερο δυνατό λειτουργικό κόστος. Οι μεγάλες διαθέσιμες ποσότητες εμπορευμάτων για άμεση παραλαβή ικανοποιούν τη ζήτηση των πολλών καθημερινών πελατών του IKEA. Οι μεγάλες διαθέσιμες ποσότητες εμπορευμάτων στο χαμηλότερο δυνατό κόστος όμως, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για ένα κερδοφόρο αποτέλεσμα, και κάνουν τη διαφορά.

Συνολικά, το τμήμα των Logistics συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη υψηλών πωλήσεων, υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών, χαμηλού κόστους λειτουργίας και εξασφαλίζει ένα αποτελεσματικό σύστημα λιανικής πώλησης, σύμφωνο με τις Αρχές του IKEA. Είναι εμφανές λοιπόν το γιατί η επιχείρηση IKEA χαρακτηρίζεται ως καθοδηγούμενη από τα Logistics της.

## **6.2 Η δομή και δραστηριότητες του τμήματος**

Το τμήμα Logistics ενός καταστήματος IKEA αποτελείται από τις εξής τέσσερις ομάδες: Warehouse (αποθήκη), Stock Control (έλεγχο αποθεμάτων), Replenishment (ανεφοδιασμός) και Recovery (ανάκτηση κατεστραμμένων προϊόντων).

Στη συνέχεια θα γίνει μια αναφορά των βασικών καθηκόντων των τεσσάρων ομάδων με στόχο την παρουσίαση της δράσης του τμήματος, των εσωτερικών αλληλεπιδράσεων και των αλληλεπιδράσεων με άλλα τμήματα.

### 6.2.1. Αποθήκη (W/H)

Οι βασικές υποχρεώσεις / καθήκοντα της ομάδας της αποθήκης είναι:

#### A) Παραλαβές

- Δημιουργία και παρακολούθηση εβδομαδιαίου προγράμματος παραλαβών. Με βάση το ετήσιο πλάνο παραλαβών καταρτίζεται και το εβδομαδιαίο. Οι μεταβλητές είναι το ιστορικό των πωλήσεων, οι αναμενόμενες πωλήσεις και οι αφίξεις των containers και των φορτηγών. Το πρόγραμμα κοινοποιείται στη συνεργαζόμενη μεταφορική εταιρεία για καλύτερο συντονισμό.
- Φορτοεκφόρτωση φορτηγών / containers.
- Παραλαβή container – καταγραφή στο σύστημα ERP. Η εισαγωγή των παραληφθέντων προϊόντων ενός container στο σύστημα γίνεται την ημερομηνία που αναγράφεται στο δελτίο αποστολής του container για φορολογικούς λόγους. Τα συνοδευτικά έγγραφα (δελτία αποστολής, κ.λπ.) παραδίδονται στον υπεύθυνο του Stock Control μαζί με το μανιφέστο παραλαβής.

#### B) Διαχείριση προϊόντων

- Εσωτερικές παραγγελίες. Η σωστή και γρήγορη εκτέλεση των παραγγελιών που γίνονται από τους πωλητές, για να καλύψουν ανάγκες σε προϊόντα τα οποία δεν υπάρχουν στις αναμενόμενες παραλαβές της επόμενης μέρας.

- Διαχείριση Back Flow. Η γρήγορη και σωστή τοποθέτηση των παραληφθέντων προϊόντων στις παλετοθέσεις του Self Serve και Full Serve για προϊόντα που δεν προορίζονται άμεσα για τα σημεία πώλησης.
- Παράδοση παραγγελίας πελάτη – Παραδόσεις Μεγάλων Συσκευασιών. Γρήγορη συλλογή από τους pickers των παραγγελιών (pos orders) από το Full Serve και σωστή παράδοση των προϊόντων στο γραφείο Παραδόσεις Μεγάλων Συσκευασιών.
- Αναπλήρωση των picking locations του Self Serve και Full Serve από παλετοθέσεις.  
Τα σημεία πώλησης του Self Serve και τα picking locations του Full Serve θα πρέπει να έχουν αρκετό απόθεμα ώστε να αποφεύγεται ο ανεφοδιασμός ενώ το κατάστημα είναι ανοιχτό, δηλαδή σε περιπτώσεις που ο πελάτης επιθυμεί προϊόν, το οποίο ενώ υπάρχει σε παλετοθέση, το picking location του είναι άδειο.  
Καθημερινά με το κλείσιμο του καταστήματος εκδίδεται παραγγελία για ανεφοδιασμό από το ήδη υπάρχον απόθεμα της αποθήκης ή από τις παραλαβές. Η διαδικασία του ανεφοδιασμού του Self Serve και Full Serve ακολουθεί σε γενικές γραμμές τους ίδιους κανόνες με τον ανεφοδιασμό του Market Hall, για τον οποίο γίνεται παρακάτω εκτενής αναφορά.
- Επείγουσες παραγγελίες στο Self Serve. Ανεφοδιασμός του ανοιχτού καταστήματος, σε περιπτώσεις ελλειπών ανεφοδιασμού ή απρόβλεπτα μεγάλων πωλήσεων. Ειδικοί κανονισμοί ασφαλείας για την προστασία των πελατών.

### Γ) Ασφάλεια και Συντήρηση

- Χειρισμός παλετοφόρου, Power Stackers, Counter Balance και Reach Trucks. Στόχος είναι η ασφάλεια των υπαλλήλων της αποθήκης, ο σωστός χειρισμός των προϊόντων για τη διατήρηση αυτών σε καλή κατάσταση και ο σωστός χειρισμός των οχημάτων για τη διατήρηση αυτών σε άριστη λειτουργική ικανότητα

Για την εκφόρτωση θα πρέπει να χρησιμοποιούνται περονοφόρα οχήματα counterbalance, δεδομένου ότι αυτά είναι τα πλέον αποτελεσματικά στο εσωτερικό ενός εμπορευματοκιβωτίου. Ανυψωτικά περονοφόρα μηχανήματα χρησιμοποιούνται για τον ανεφοδιασμό του Self Serve και Full Serve. Χειροκίνητο παλετοφόρο χρησιμοποιείται για τη διακίνηση των εμπορευμάτων από τις περιοχές διαμετακόμισης στα σημεία πώλησης.

- Ημερήσιος προληπτικός έλεγχος και συντήρηση οχημάτων. Στόχος είναι η διατήρηση της ασφάλειας των υπαλλήλων της αποθήκης, ο σωστός χειρισμός των προϊόντων για τη διατήρηση αυτών σε καλή κατάσταση και ο σωστός χειρισμός των οχημάτων για τη διατήρηση αυτών σε άριστη λειτουργική ικανότητα
- Απομάκρυνση άχρηστων υλικών συσκευασίας. Στόχος είναι η διατήρηση της καθαρής αποθήκης.
- Διαχείριση κατεστραμμένων προϊόντων. Στόχος είναι η ταχύτερη δυνατή διαχείριση των κατεστραμμένων προϊόντων. Καθημερινά παρακολουθείται ο όγκος των εμπορευμάτων που έχουν υποστεί ζημιά, μόλις φτάνουν ένα προκαθορισμένο όγκο μεταφέρονται στο Recovery με έγγραφο εσωτερικής διακίνησης. Ενημέρωση του συστήματος ERP.

#### Δ) Πιστότητα Συστήματος ERP

- Αναφορά ασυμφωνιών αποθέματος. Κατά τη συλλογή παραγγελιών, είτε πρόκειται για pos order (παράδοση στους πελάτες μέσω του γραφείου Παραδόσεις Μεγάλων Συσκευασιών), είτε για εσωτερική παραγγελία κατά τον ανεφοδιασμό του καταστήματος, αν η παραγγελία δεν συμφωνεί με το πραγματικό απόθεμα ως προς τις θέσεις των κωδικών ή ως προς τις ποσότητες, γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις στο σύστημα και ενημέρωση του Stock Control.



- Πραγματοποίηση κυκλικών ελέγχων παλετοθέσεων στην αποθήκη. Στόχος είναι το σύστημα να είναι πάντα ενημερωμένο με τους σωστούς κωδικούς και τις σωστές ποσότητες των προϊόντων που βρίσκονται στις παλετοθέσεις.

#### 6.2.2. Έλεγχος αποθεμάτων (Stock Control)

Οι βασικές υποχρεώσεις / καθήκοντα της ομάδας του ελέγχου αποθεμάτων είναι:

##### A) Παραγγελίες προϊόντων

- Αναπαραγγελίες. Στόχος η όσο το δυνατό πιο έγκαιρη αλλά και ποιοτικός σωστή αναπαραγγελία, ώστε να υπάρχουν πάντα διαθέσιμα όλα τα προϊόντα και παράλληλα να διατηρείται το κόστος όσο το δυνατόν χαμηλότερο.
- Διαχείριση αποκλίσεων στις προβλέψεις πώλησης από το σύστημα αναπαραγγελίας. Κατάρτιση της έκθεσης Critical Forecast Errors η οποία παρουσιάζει τις τάσεις και την αξιοπιστία του συστήματος αναπαραγγελίας καθώς και τα λάθη στις προβλέψεις.
- Παρακολούθηση αναπαραγγελιών. Έλεγχοι ακυρώσεων παραγγελιών, διαφορών στις ποσότητες, διορθωτικές κινήσεις κ.λπ.
- Παραγγελία και προετοιμασία για άφιξη νέου κωδικού. Η έναρξη της παραγγελίας νέου κωδικού γίνεται την κατάλληλη χρονική στιγμή, ώστε να μην επηρεάζονται οι λειτουργίες του καταστήματος. Το Stock Control φροντίζει να παραγγέλνονται στη σωστή ποσότητα (απόθεμα ασφαλείας + ποσότητα μιας εβδομάδας πωλήσεων), να τιμολογούνται και εξασφαλίζει σημείο πώλησης σε συνεργασία με τους πωλητές, την αποθήκη και τους υπεύθυνους για το range.
- Έλεγχος του χρόνου παράδοσης των αναπαραγγελιών. Η σταθερότητα του χρόνου παράδοσης είναι ένας σημαντικός παράγοντας επίτευξης των στόχων εξυπηρέτησης πελατών. Ο χρόνος παράδοσης περιλαμβάνει το χρόνο διαχείρισης της παραγγελίας μέχρι να φορτωθεί το προϊόν, το χρόνο μεταφοράς από τη μέρα φόρτωσης ως την

ημέρα άφιξης στον προορισμό και το χρόνο που απαιτείται για να γίνει εκτελωνισμός και να φτάσει το προϊόν στο χώρο πώλησης.

#### B) Παραλαβές

- Παρακολούθηση container προς εκφόρτωση. Έλεγχος αφίξεων των containers στο λιμάνι προορισμού. Στόχος είναι η αποφυγή αδικαιολόγητης παραμονής φορτωμένων containers στα λιμάνια, της πρόκλησης σταλιών και καταστάσεων έλλειψης αποθέματος.
- Έλεγχος τιμολογίου αγοράς. Στόχος είναι η σωστή παραλαβή των προϊόντων.
- Παρακολούθηση των αξιώσεων (claims). Στόχος είναι η αποφυγή απώλειας αποζημιώσεων σε περιπτώσεις ασυμφωνιών ή καταστροφών που ανακαλύπτονται κατά την παραλαβή των παραγγελιών.

#### Γ) Παρακολούθηση αποθεμάτων

- Παρακολούθηση των σημείων πώλησης. Εβδομαδιαία κατάρτιση λίστας με τις διαστάσεις των προβληματικών χώρων πώλησης, οι οποίοι είναι είτε πολύ μικροί είτε πολύ μεγάλοι, και επικοινωνία με πωλητές. Στόχος είναι η σωστή διαστασιολόγηση των σημείων πώλησης.
- Καθημερινή κυλιόμενη απογραφή. Πραγματοποίηση κυκλικών ελέγχων παλετοθέσεων στην αποθήκη. Θα πρέπει το σύστημα να είναι πάντα ενημερωμένο με τους σωστούς κωδικούς και τις σωστές ποσότητες των προϊόντων που βρίσκονται στις παλετοθέσεις.
- Παρακολούθηση αποθέματος για αναμενόμενες ελλείψεις. Αναφορά κωδικών για τους οποίους προβλέπεται έλλειψη αποθέματος, αναζήτηση αιτιών, διορθωτικές ενέργειες.

- Παρακολούθηση των απωλειών πωλήσεων λόγω έλλειψης αποθέματος. Καθημερινή παρακολούθηση των σημείων πώλησης που δεν έχουν απόθεμα και υπολογισμός χαμένων πωλήσεων. Κοινοποίηση στη Διεύθυνση του καταστήματος και στους εμπλεκόμενους υπευθύνους τμημάτων.
- Διαχείριση πλεονασματικού αποθέματος. Εβδομαδιαίως παρακολουθείται η συνολική αξία του πλεονασματικού αποθέματος. Σε περίπτωση που η συνολική αξία ξεπερνά τον ανώτατο αποδεκτό στόχο του business plan, η αποθήκη προωθεί προς τα σημεία πώλησης τόση ποσότητα ώστε να επανέλθει στα σωστά επίπεδα.
- Διαχείριση ακινητοποιημένου αποθέματος. Ως ακινητοποιημένοι (concrete) χαρακτηρίζονται οι κωδικοί για τους οποίους δεν υπάρχουν πωλήσεις τις τελευταίες πέντε εβδομάδες παρόλο που υπήρχε διαθέσιμο απόθεμα. Στόχος η ελαχιστοποίηση των κωδικών αυτών. Συνεργασία με τους πωλητές.
- Παρακολούθηση αποθέματος καταργημένων κωδικών. Κάθε καταργημένος κωδικός, εφόσον παρέλθει η τελευταία επιτρεπτή ημερομηνία πώλησης, αποτελεί εμπόδιο στην εισαγωγή νέων κωδικών στο range με αποτέλεσμα να υπάρχουν εμπορικές απώλειες. Στόχος η ελαχιστοποίηση των κωδικών αυτών στο απόθεμα. Συνεργασία με τους πωλητές.
- Διαχείριση των προϊόντων της κατηγορίας του 20%-80%. Διαχείριση παραγγελίας κωδικών οι οποίοι ανήκουν στο 20% της γκάμας προϊόντων και παράγουν το 80% του τζίρου των πωλήσεων. Στόχος είναι πάντα να υπάρχει διαθέσιμο απόθεμα για τους top-seller κωδικούς.

#### Δ) Παρακολούθηση αποδοτικότητας

- KPI's (Key Performance Indicators). Ενδεικτικά αναφέρονται κάποια από τα νούμερα που ελέγχονται: αριθμός των κωδικών, αριθμός καταργημένων κωδικών,

αριθμός κωδικών με χαμηλές πωλήσεις, αριθμός εσωτερικών διακινήσεων σε κυβικά μέτρα, αξία αποθεμάτων, αξία πλεονασματικού αποθέματος, τοπικές και κεντρικές ελλείψεις, επίπεδο εξυπηρέτησης, αξία κυβικού μέτρου, containers που διακινήθηκαν, containers προς παραλαβή, σύνολο αξίας παραγγελιών, αξία προϊόντων στο Recovery.

- Διαχείριση Service Level καταστήματος. Η μεγιστοποίηση της διαθεσιμότητας του αποθέματος.

### 6.2.3. Ανεφοδιασμός (Replenishment)

Οι βασικές υποχρεώσεις / καθήκοντα της ομάδας του ανεφοδιασμού είναι:

- Αναπλήρωση των σημείων πώλησης στο Market Hall.

Ο κάθε χώρος πώλησης πρέπει να είναι πλήρως ανεφοδιασμένος πριν από το άνοιγμα του καταστήματος. Ο ανεφοδιασμός θα πρέπει να πραγματοποιείται νωρίς το πρωί πριν το άνοιγμα ή το βράδυ, όταν το κατάστημα κλείσει. Οι πλήρως εφοδιασμένοι χώροι πώλησης είναι η καλύτερη υπηρεσία που το κατάστημα ΙΚΕΑ μπορεί να προσφέρει στους πελάτες του, έτσι ώστε να υπάρχουν πάντοτε μεγάλες ποσότητες προϊόντων, έτοιμες για αυτούς. Επιπλέον, δημιουργεί την κατάλληλη εμπορική ατμόσφαιρα στο κατάστημα, σύμφωνα με τα πρότυπα του ΙΚΕΑ.

Έχοντας όλους τους χώρους πώλησης πλήρως εφοδιασμένους πριν από το άνοιγμα, η χρήση των περονοφόρων και ανυψωτικών οχημάτων κατά τις ώρες λειτουργίας του καταστήματος είναι περιττή. Επιπλέον, εξασφαλίζεται ότι οι υπάλληλοι επικεντρώνουν την προσοχή τους στους επισκέπτες.

Όταν στο σημείο πώλησης ένα προϊόν φτάσει σε συγκεκριμένη ποσότητα (σημείο αναπαραγγελίας), η έκδοση μιας παραγγελίας είναι αναγκαία. Το τμήμα Πωλήσεων εκδίδει δελτίο παραγγελίας ανά ΒΑ, το οποίο ελέγχεται με τις αναμενόμενες

παραδόσεις. Εάν δεν υπάρχει αναμενόμενη παράδοση για τους συγκεκριμένους κωδικούς, τότε ενεργοποιείται η διαδικασία της εσωτερικής παραγγελίας.

Η αποθήκη παραλαμβάνει την παραγγελία. Η εκτύπωση, που περιλαμβάνει τον κωδικό του είδους, το όνομα του είδους, την απαιτούμενη ποσότητα και το σημείο παραλαβής, χρησιμοποιείται από τους χειριστές των ανυψωτικών μηχανημάτων για τη διαλογή των προϊόντων.

Οι χειριστές που κάνουν το picking της παραγγελίας αφήνουν τα προϊόντα στους χώρους προσωρινής εναπόθεσης. Οι περιοχές αυτές δεν είναι καθορισμένες. Δεδομένου ότι ο ανεφοδιασμός γίνεται σε ώρες που δε λειτουργεί το κατάστημα, οι διάδρομοι, όλες οι περιοχές πώλησης και οι χώροι της αποθήκης μπορούν να μετατραπούν σε χώρους διαμετακόμισης. Εδώ παίζει σημαντικό ρόλο η ταχύτητα και η τάξη. Οι χώροι πρέπει να αδειάζουν με τον ίδιο ρυθμό που οι χειριστές των ανυψωτικών και περονοφόρων μηχανημάτων τις γεμίζουν.

Οι εργαζόμενοι στον ανεφοδιασμό (refillers) μεταφέρουν τα προϊόντα στους χώρους πώλησης με τα χειροκίνητα παλετοφόρα. Οι εσωτερικές διακινήσεις είναι περισσότερο αποτελεσματικές όταν οι υπάλληλοι που μεταφέρουν προϊόντα στους χώρους πώλησης, επιστρέφουν με σκουπίδια και άδειες παλέτες προς την περιοχή ανακύκλωσης.

Είναι απαραίτητο να υπάρχει καθημερινά διαθέσιμο αντίγραφο της κάτοψης του καταστήματος ώστε οι πωλητές να υποδεικνύουν πάνω στην κάτοψη πού και ποιο προϊόν χρειάζεται αναπλήρωση. Με βάση αντίγραφο της παραγγελίας και της κάτοψης οι refillers αναπληρώνουν τους χώρους πώλησης, βάζοντας τα προϊόντα στα σωστά σημεία.

Ο ανεφοδιασμός κατά τις βραδινές ώρες, μετά το κλείσιμο του καταστήματος, έχει ένα επιπλέον πλεονέκτημα, ότι επιτρέπει στην εταιρεία καθαρισμού των χώρων του καταστήματος, να εκπληρώσει την αποστολή της στο ακέραιο. Το προσωπικό αυτό μπορεί να εργάζεται ανενόχλητο το πρωί, ώστε να έχει το κατάστημα καθαρό και τακτοποιημένο την ώρα που ανοίγει για τους επισκέπτες.

Οι εσωτερικές παραγγελίες αφορούν στα προϊόντα τα οποία έχουν μεγάλους χρόνους παράδοσης και κατά συνέπεια απαιτείται να υπάρχει στην αποθήκη μια ποσότητα αποθέματος ασφαλείας από αυτά. Οι εσωτερικές παραγγελίες βέβαια θα πρέπει να τηρούνται στο ελάχιστο δυνατό επίπεδο. Το τμήμα Logistics πρέπει να δίνει προτεραιότητα στη διαδικασία άμεσου ανεφοδιασμού από τις παραλαβές. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται from door to floor και σχετική ανάλυση θα γίνει αργότερα.

Αν λοιπόν οι κανόνες για τον ανεφοδιασμό και τη διαβίβαση των παραγγελιών έχουν προγραμματιστεί σωστά και αν καθιερώνονται προτεραιότητες για τις παραλαβές, τότε η ανάγκη για την διαβίβαση εσωτερικών παραγγελιών μπορεί να ελαχιστοποιηθεί. Όμως, έστω και τότε, πάντα εμφανίζεται η ανάγκη για τη διαβίβαση εσωτερικών παραγγελιών.

- Αναπλήρωση των θέσεων πώλησης προϊόντων Add-on. Ισχύουν οι ίδιες ακριβώς διαδικασίες με παραπάνω.
- Back Flow. Αν για κάποιο λόγο ολόκληρη ή μέρος της παραγγελλόμενης ποσότητας του κωδικού δε χωράει στο σημείο πώλησης τότε γίνεται αναφορά του κωδικού και της ποσότητας και επιστροφή στην αποθήκη. Στόχος είναι ο περιορισμός του Back Flow. Φυσικά και οι κινήσεις αυτές αποτυπώνονται στο ERP.

- Διαχείριση χτυπημένων ή ελαττωματικών προϊόντων. Κάθε προϊόν που έχει υποστεί ζημιά θα πρέπει να μεταφέρεται στο Recovery συνοδευόμενο με Έντυπο Εσωτερικής Διακίνησης.

#### Παράδειγμα ανεφοδιασμού 100 παλετών στο Market Hall.

- Οι αναγκαίες ώρες για τις εσωτερικές διακινήσεις.

Ένα άτομο με ένα χειροκίνητο παλετοφόρο, μπορεί να διακινήσει 15 παλέτες την ώρα. Το άτομο χρειάζεται περίπου 6,5 ώρες για τη διακίνηση 100 παλετών, δηλαδή για τη μεταφορά από το χώρο προσωρινής εναπόθεσης στα σημεία πώλησης και για την αποκομιδή των απορριμμάτων και των άδειων παλετών, από τις περιοχές πώλησης στην ανακύκλωση.

- Οι αναγκαίες ώρες για τον ανεφοδιασμό.

Ένα άτομο μπορεί να εφοδιάσει τα σημεία πώλησης μέσα σε μια ώρα με 4 πλήρεις παλέτες ή 1,5 μικτή παλέτα (παλέτα διαλογής). Για τον ανεφοδιασμό 65 πλήρων και 35 μικτών παλετών, απαιτούνται περίπου 40 ώρες.

- Ο ανεφοδιασμός 100 παλετών στο Market Hall σε 8 ώρες από 6 άτομα.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου, χρειάζεται ένα άτομο που να χρησιμοποιεί χειρωνακτικό παλετοφόρο για τις εσωτερικές διακινήσεις και 5 άτομα για τον ανεφοδιασμό.

#### 6.2.4. Ανάκτηση κατεστραμμένων προϊόντων (Recovery)

Το IKEA πωλεί τα προϊόντα που έχουν υποστεί κάποια ζημιά ή αλλοίωση στο χώρο των Ευκαιριών σε χαμηλότερη τιμή. Επίσης εκεί διατίθενται σε χαμηλότερη τιμή τα έπιπλα που αποσύρονται από το Show Room και οι επιστροφές των πελατών. Η διαδικασία αυτή αποτελεί υπευθυνότητα της ομάδας Recovery.

Αναλυτικότερα, οι βασικές υποχρεώσεις / καθήκοντα της ομάδας Recovery είναι:

- Παύσεις πωλήσεων. Η Inter IKEA Systems B.V. συχνά αποσύρει κάποια προϊόντα για λόγους ασφαλείας ή και για εμπορικούς λόγους. Η ομάδα του Recovery είναι υπεύθυνη να παρακολουθεί τις εκδόσεις παύσης πώλησης, να ενημερώνει το υπόλοιπο κατάστημα και να απομακρύνει από τα σημεία πώλησης και από το Show Room τα αποθέματα. Στη συνέχεια θα πρέπει να εκτελεί τις οριστικές οδηγίες είτε για άμεση επιστροφή στα σημεία πώλησης, ή για επιδιόρθωση και επιστροφή στα σημεία πώλησης, ή για πώληση σε χαμηλότερη τιμή, ή τέλος για καταστροφή των προϊόντων.
- Αξιώσεις ποιότητας ή εντολής παύσης πώλησης. Αναφορά επαναλαμβανόμενων προβλημάτων ποιότητας με σκοπό την έγκαιρη και σωστή αντιμετώπιση των καταστάσεων ώστε οι αξιώσεις αποζημίωσης να είναι νόμιμες. Παρακολούθηση των υποθέσεων αξιώσεων αποζημίωσης.
- Έκδοση χαμηλότερης τιμής. Στόχος η σωστή έκδοση τιμών στο χώρο πώλησης των Ευκαιριών. Το ποσοστό της έκπτωσης κυμαίνεται από 30%-50% με βάση τη φθορά του προϊόντος. Μετά από τρεις εβδομάδες η τιμή μειώνεται σταδιακά. Μόνο εξουσιοδοτημένοι υπάλληλοι μπορούν να εκδώσουν τις μειωμένες τιμές.
- Διαχείριση των προϊόντων από τις Επιστροφές / Αλλαγές. Τα προϊόντα που προέρχονται από τις Επιστροφές / Αλλαγές χωρίζονται ανά οικογένεια προϊόντων και έχουν ανάλογα με τη φθορά τους την ανάλογη πορεία: επιστροφή στο απόθεμα, επισκευή και επιστροφή στο απόθεμα, μείωση της τιμής ή καταστροφή.
- Αποστολή προϊόντων στον κάδο. Η καταστροφή προϊόντων πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο ως έσχατη λύση διαχείρισης του προϊόντος και μόνο αφού έχουν εξαντληθεί όλες οι υπόλοιπες δυνατότητες. Στόχος η αποφυγή άσκοπων



καταστροφών. Στον κάδο καταλήγουν τα προϊόντα που δε γίνεται να συναρμολογηθούν ακόμα και με τη χρήση ανταλλακτικών ΙΚΕΑ, οι καταργημένοι κωδικοί και τα προϊόντα με προβλήματα ασφαλείας για τους καταναλωτές.

- Παραγγελία και παραλαβή ανταλλακτικών υλικών. Πάντοτε πρέπει να είναι διαθέσιμα τα απαραίτητα ανταλλακτικά ώστε να αντιμετωπίζονται οι επιστροφές των πελατών, οι ζημιές και άλλα προβλήματα ποιότητας.
- Προσφορά ημέρας. Τα προϊόντα που εκτίθενται ως προσφορά της ημέρας θα πρέπει να επιλέγονται έτσι ώστε η σχέση ποιότητας / τιμής να είναι ιδιαίτερα ελκυστική στους πελάτες.
- Δείκτης Recovery. Είναι απαραίτητο να παρακολουθείται σε εβδομαδιαία βάση ο δείκτης που ενημερώνει για το ποσοστό της αξίας πώλησης των προϊόντων τα οποία τελικά αποκαταστάθηκαν σε σχέση με αυτά που ήρθαν για αποκατάσταση. Το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του καταστήματος ένα ποσοστό πάνω από 50%, για τα επόμενα χρόνια αυξάνεται κατά 5% ανά έτος με απώτερο στόχο το 75%.

Ο δείκτης υπολογίζεται με βάση τον ακόλουθο τύπο:

$$\frac{\text{Πωλήσεις ευκαιριών} + \text{Πιστώσεις προμηθευτή} + \text{Επιστροφές στο απόθεμα} - \text{Καταστροφές}}{\text{Παραλαβές του καταστήματος} + \text{Επιστροφές πελατών}} \times 100$$

Υπάρχουν και κάποια καθήκοντα κοινά για τους εργαζόμενους στο τμήμα Logistics, ανεξάρτητα από την ομάδα στην οποία ανήκουν, καθώς και για τους υπόλοιπους εργαζόμενους του καταστήματος:

- Έντυπο Εσωτερικής Διακίνησης. Στόχος είναι η σωστότερη δυνατή απεικόνιση του αποθέματος. Σε κάθε εσωτερική διακίνηση προϊόντος στο κατάστημα

συμπληρώνεται στο ανάλογο έντυπο το όνομα αυτού που κάνει την κίνηση, η αιτία διακίνησης (π.χ. συλλογή εσωτερικής παραγγελίας, μεταφορά κατεστραμμένων στο Recovery κ.λπ.), ο κωδικός, η περιγραφή και η ποσότητα, από πού παρήχθη το προϊόν και προς πού διακινείται. Στο τέλος κάθε ημέρας όλες οι εσωτερικές διακινήσεις αποτυπώνονται στο σύστημα ERP.

- Ενημέρωση. Στόχος είναι η σωστή διάχυση της πληροφορίας εντός του καταστήματος. Συναντήσεις ομάδων υπευθύνων, διανομή των πρακτικών στους εμπλεκόμενους συναδέλφους, κοινοποιήσεις αποφάσεων, συναντήσεις για follow-up, κ.λπ.
- Επανασυσκευασία ανοιχτών κουτιών προϊόντων. Οι συσκευασίες όλων των προϊόντων που βρίσκονται σε σημεία πώλησης θα πρέπει να είναι κλειστές. Είναι ανεπιθύμητο, για λόγους εμπορικής παρουσίας αλλά και μείωσης των ζημιών, να υπάρχουν προϊόντα των οποίων η συσκευασία να είναι ανοιχτή. Για να είναι εφικτή η άμεση επιδιόρθωση των συσκευασιών θα πρέπει σε όλα τα info desks να υπάρχουν πάντα ταινίες συσκευασίας.

### **6.3 Τα 7 βήματα**

Η υπηρεσία Logistics των καταστημάτων ΙΚΕΑ λειτουργεί με βάση μια συστηματική μέθοδο, η οποία αποτελεί μια αλυσίδα επτά αλληλοεξαρτώμενων βημάτων. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται βήμα-βήμα και δίνει τη δυνατότητα στο τμήμα να λαμβάνει εξειδικευμένες αποφάσεις και να επιτυγχάνει τους στόχους που θέτει. Η αναλυτική παράθεση των βημάτων αυτών θα βοηθήσει στην παρουσίαση της φιλοσοφίας In-Store Logistics του ΙΚΕΑ, περιγράφοντας ταυτόχρονα το ρόλο και τα καθήκοντα του τμήματος από μια άλλη οπτική γωνία.

Τα επτά βήματα είναι:

1. Ξεκάθαροι και εξειδικευμένοι στόχοι. Οι στόχοι του τμήματος είναι σε αρμονία με τους εμπορικούς στόχους και τις προτεραιότητες του καταστήματος καθώς και με τις Θεμελιώδεις Αρχές του ΙΚΕΑ. Οι στόχοι πάντα βοηθούν στην κατανόηση του πού βρισκόμαστε, πού θέλουμε να πάμε, με ποιό τρόπο, στην καθιέρωση των υποχρεώσεων των εμπλεκομένων και στην παρακολούθηση της προόδου. Το τμήμα πρέπει να θέτει ως στόχους συγκεκριμένα πρότυπα στους ακόλουθους τομείς:

- Αναμενόμενες ποσότητες (παραλαβές, πωλήσεις, κ.λπ).
- Μέγεθος της συλλογής προϊόντων - range.
- Μέγεθος των σημείων πώλησης.
- Δομή των αποθεμάτων.
- Απαιτούμενα επίπεδα εξυπηρέτησης.
- Ποσοστό της απευθείας διακίνησης από το τμήμα παραλαβών στα σημεία πώλησης (from door to floor).
- Ικανότητες των εργαζομένων.

2. Γνώσεις, ικανότητες και επιμόρφωση εργαζομένων. Από το κατάστημα απαιτείται ένα υψηλό επίπεδο ικανότητας για την επιτυχή εκπλήρωση των εμπορικών και των λειτουργικών στόχων καθώς επίσης και των στόχων για την εξυπηρέτηση του πελάτη. Η Διεύθυνση και οι εργαζόμενοι στα καταστήματα ΙΚΕΑ έχουν πλήρη κατανόηση του τι πρέπει να γίνει, πώς, πότε και από ποιόν.

Αυτό επιτυγχάνεται με το να δίνεται μεγάλη προσοχή στην πρόσληψη, την αξιολόγηση και την εκπαίδευση των νέων διευθυντών και των ειδικών της υπηρεσίας Logistics. Παράλληλα, δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση με συνεχή προγράμματα τα οποία στοχεύουν να μεταδώσουν σε όλους τους εργαζόμενους του τμήματος γνώσεις πάνω στα παρακάτω θέματα:

- Βασικές Αρχές και Στόχοι της φιλοσοφίας των Logistics του ΙΚΕΑ.
- Βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη των υψηλών πωλήσεων, του υψηλού επιπέδου της εξυπηρέτησης των πελατών και των χαμηλών λειτουργικών εξόδων.
- Οικονομικές επιπτώσεις των ενεργειών του τμήματος Logistics.
- Επιχειρηματικό σχέδιο του καταστήματος και προτεραιότητες του ΙΚΕΑ σε παγκόσμια κλίμακα.

3. Διαχείριση της σειράς προϊόντων - range. Για να μπορούν η υπηρεσία Logistics και το κατάστημα να έχουν μια αποτελεσματική απόδοση, θα πρέπει να τηρούνται οι σωστές σχέσεις. Το μέγεθος της σειράς των προϊόντων και η χωρητικότητα του καταστήματος πρέπει να προσαρμόζονται το ένα στο άλλο. Αυτό εφαρμόζεται τόσο στα νέα όσο και στα ήδη εγκατεστημένα καταστήματα. Μόνο κατά τον τρόπο αυτό, το κατάστημα μπορεί να εργάζεται ορθολογιστικά και να επιτυγχάνεται ο στόχος της πληρότητας στους χώρους πώλησης.

Διαχείριση του range σημαίνει προσαρμογή του μεγέθους της σειράς των προϊόντων στα διαθέσιμα τετραγωνικά μέτρα των χώρων πώλησης. Το επόμενο στάδιο είναι η διάθεση περισσότερου χώρου στα προϊόντα με τις μεγαλύτερες πωλήσεις. Αυτή η διαδικασία θα πρέπει να λαμβάνει χώρα τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, όταν λανσάρεται η νέα σειρά, αλλά γενικά μπορεί να γίνεται όσο συχνά παρουσιάζεται ανάγκη. Για καλύτερα αποτελέσματα θα πρέπει να γίνεται κάθε τρεις μήνες.

Οι βασικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται εδώ είναι ο τζίρος, το υπάρχον μέγεθος της σειράς των προϊόντων, οι εβδομάδες που τα αποθέματα μπορούν να υποστηρίξουν τις πωλήσεις, οι υπάρχουσες περιοχές πώλησης οι οποίες μπορούν να δεχθούν τα διαθέσιμα αποθέματα και ο διακινούμενος όγκος των προϊόντων. Λαμβάνονται επίσης υπόψη οι ώρες εργασίας και οι πιθανές μειώσεις τιμών.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία καταρτίζονται κανόνες οι οποίοι δίνουν τη δυνατότητα ενός μεγάλου ποσοστού αλλαγών στη σειρά των προϊόντων. Ένας κανόνας που εφαρμόζεται σε όλα τα καταστήματα ΙΚΕΑ είναι το «ένα προϊόν έξω, ένα μέσα».

Η σχέση μεταξύ του τζίρου, του μεγέθους των χώρων πώλησης και του μεγέθους της σειράς των προϊόντων, παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Το μέγεθος της σειράς των προϊόντων, θα πρέπει να τηρείται μέσα στα πλαίσια των στόχων που έχουν τεθεί, ώστε να μη διακινδυνεύεται πιθανή αύξηση των λειτουργικών εξόδων. Έχει αποδειχθεί ότι μια σειρά προϊόντων η οποία είναι πολύ μεγάλη για το μέγεθος ενός καταστήματος, έχει ως αποτέλεσμα αδικαιολόγητα υψηλά κόστη διακίνησης, χαμηλά ποσοστά πληρότητας και κατά συνέπεια μειωμένα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών.

Ο διακινούμενος όγκος κάθε κωδικού μέσα στο κατάστημα είναι καθοριστικός παράγοντας για το μέγεθος της σειράς των προϊόντων. Τα επίπεδα των πωλήσεων δικαιολογούν το μέγεθος του χώρου πώλησης που διατίθεται για ένα προϊόν. Τα 300 προϊόντα με τις μεγαλύτερες πωλήσεις, αφορούν σχεδόν το 30% του όγκου των πωλήσεων σε κυβικά μέτρα. Τα είδη αυτά θα πρέπει να έχουν το μεγαλύτερο χώρο πώλησης, ώστε να επιτυγχάνεται το υψηλότερο δυνατό όφελος από το πλεονέκτημα των μεγάλων ποσοτήτων.

Όταν στα υπάρχοντα καταστήματα, τα μεγέθη των πωλήσεων υπερβαίνουν την αντίστοιχη αναλογία μεγέθους μεταξύ range και χώρων πώλησης, τότε η απάντηση είναι η διαχείριση της σειράς των προϊόντων.

Συνοψίζοντας, η διαχείριση της σειράς των προϊόντων έχει τα εξής αποτελέσματα:

- Το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, στα είδη με τις μεγαλύτερες πωλήσεις.

- Τα χαμηλότερα κόστη εσωτερικής διακίνησης.
- Τη βελτίωση της παρουσίας της σειράς.
- Την αποτελεσματική διακίνηση των νέων και των υπό κατάργηση κωδικών.
- Την καλύτερη δυνατή σχέση μεταξύ πωληθέντων ποσοτήτων, των χώρων πώλησης και μεγέθους range.

4. Σωστή διαβίβαση των παραγγελιών. Παράμετροι και δομή αναπαραγγελίας. Το ΙΚΕΑ έχει καταλήξει σε πέντε βασικούς κανόνες για την τοποθέτηση των παραγγελιών:

- i. Η έκδοση της παραγγελίας θα πρέπει να έχει ρεαλιστική σχέση με τις πραγματικές πωλήσεις. Ένα σύστημα προβλέψεων είναι ένα αποτελεσματικό και αξιόπιστο εργαλείο για την επίτευξη του σκοπού αυτού. Τα προϊόντα σε μεγάλες ποσότητες παραγγέλλονται και διακινούνται σε πλήρεις παλέτες. Οι πωλήσεις τους γίνονται απευθείας μέσα από τις παλέτες.
- ii. Οι χρόνοι παράδοσης ως παράμετροι στο σχετικό με τις παραγγελίες module του ERP, πρέπει να αντιπροσωπεύουν τους πραγματικούς χρόνους που απαιτούνται από τη διαβίβαση των παραγγελιών μέχρι την άφιξη των παραγγελλμένων προϊόντων στο κατάστημα.
- iii. Η ορθή προσαρμογή στα δεδομένα του καταστήματος των παραμέτρων του σχετικού module για έκδοση εσωτερικών παραγγελιών του ERP, μπορεί να βελτιώσει το επίπεδο των αποθεμάτων. Το προϊόν θα πρέπει να βρίσκεται στα σημεία πώλησης και όχι στην αποθήκη ως πλεονάζον απόθεμα.
- iv. Οι παραγγελλμένες ποσότητες για τα είδη τα οποία πωλούνται μέσα από παλέτες, θα πρέπει να αφορούν ένα ελάχιστο χρονικό διάστημα πωλήσεων διάρκειας τουλάχιστον δυο εβδομάδων. Οι ποσότητες αυτές μεταφέρονται απευθείας από την

παραλαβή στο χώρο πώλησης. Αυτό είναι πολύ σημαντικό ώστε τα κόστη του ανεφοδιασμού να διατηρούνται σε χαμηλά επίπεδα. Ο προσδιορισμός των διαστάσεων των χώρων πώλησης είναι ένα πολύ σημαντικό σημείο για το σκοπό αυτό. Η παραγγελία της σωστής ποσότητας είναι μια παράμετρος ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος from door to floor. Αν παραγγελθεί μεγαλύτερη ποσότητα από την κανονική, ο χώρος πώλησης δεν μπορεί να τη δεχτεί, και έτσι θα δημιουργηθεί πλεονάζον απόθεμα. Αν παραγγελθεί μικρότερη ποσότητα, ο χώρος πώλησης θα φαίνεται άδειος, έστω και αν έχει μόλις ανεφοδιαστεί.

- v. Για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής ροής εμπορευμάτων και κατά συνέπεια ενός υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης, είναι πολύ σημαντικό η διαδικασία της διαβίβασης των παραγγελιών να γίνεται κατανοητή και να αφομοιώνεται από όλους τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους. Το σύστημα της αυτόματης διαβίβασης των παραγγελιών θα πρέπει να υποστηρίζεται συνεχώς.

Με βάση τα παραπάνω τα καταστήματα IKEA επιτυγχάνουν να παραγγέλνουν τις αναγκαίες ποσότητες για τις αναμενόμενες πωλήσεις στο σωστό χρόνο, να μειώνουν τις διακινήσεις στο ελάχιστο, δεδομένου ότι οι παλέτες μπορούν να μεταφερθούν απευθείας στο χώρο πώλησης αντί να αποθηκευτούν, απαιτώντας έτσι τουλάχιστον μια επιπλέον διακίνηση. Είναι αποδεδειγμένο πως η σωστή τοποθέτηση και διαβίβαση των παραγγελιών επηρεάζει σημαντικά τη ροή των εμπορευμάτων και την αποτελεσματική λειτουργία των Logistics.

- 5. Προσδιορισμός των διαστάσεων των χώρων πώλησης. Η σωστή διαστασιολόγηση των χώρων πώλησης, διαδικασία που βασίζεται στις προβλέψεις των πωλήσεων και στις παραμέτρους τοποθέτησης παραγγελίας, είναι η βασική προϋπόθεση για την

ύπαρξη αποτελεσματικού μηχανισμού πώλησης, απρόσκοπτης ροής εμπορευμάτων, μέγιστης κυριαρχίας και διαθεσιμότητας προϊόντων, και γενικά για την ορθολογιστική λειτουργία του καταστήματος. Πάντα βέβαια λαμβάνεται υπόψη ένας βαθμός ευελιξίας των διαστάσεων των χώρων πώλησης.

Ο λανθασμένος προσδιορισμός των χώρων πώλησης, σημαίνει ότι αυτοί, είτε είναι πολύ μικροί, πράγμα το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τις άσκοπες διακινήσεις, είτε ότι είναι πολύ μεγάλοι, δημιουργώντας την εντύπωση ότι είναι άδειοι και ότι δεν έχουν προϊόντα να πουλήσουν.

Οι διαστάσεις των χώρων πώλησης, θα πρέπει να είναι έτσι προσδιορισμένες, ώστε να μπορούν να δεχτούν, για όλα τα προϊόντα, τόσο τις ποσότητες του αποθέματος ασφαλείας όσο και τις ποσότητες των εισαγόμενων παραδόσεων από την αποθήκη.

Στόχος είναι επίσης, ο καλύτερος δυνατός συνδυασμός των χώρων πώλησης και των χώρων παρουσίασης της σειράς των προϊόντων, ώστε να επιτυγχάνεται μια ελκυστική εμπορική παρουσίαση και μια αποτελεσματική διακίνηση εμπορευμάτων.

Χρησιμοποιώντας τις σωστές παραμέτρους για τη χρονική στιγμή τοποθέτησης της παραγγελίας, όπως εβδομαδιαίες πωλήσεις, απόθεμα ασφαλείας, εισαγόμενες ποσότητες κ.λπ., δίνεται η δυνατότητα για το σωστό υπολογισμό των διαστάσεων του χώρου πώλησης. Απαραίτητα στοιχεία επίσης είναι οι προβλέψεις πώλησης, ο αριθμός των απαιτούμενων τεμαχίων προϊόντος ανά σημείο πώλησης, ο σημερινός κύκλος εργασιών δηλαδή ποιά προϊόντα έχουν τις μεγαλύτερες πωλήσεις, κ.λπ.

Ο σωστός χώρος πώλησης δίνει τη δυνατότητα σε όλα τα προϊόντα να έχουν τις ίδιες πιθανότητες για επιτυχημένες πωλήσεις.

Για τα προϊόντα με μεγάλες πωλήσεις, χρησιμοποιείται το σύστημα ανεφοδιασμού με διακίνηση ολόκληρης παλέτας. Στους αποτελεσματικούς χώρους πώλησης πρέπει να υπάρχει χώρος για δυο παλέτες ή καλάθια (pallet bins). Όταν κοντεύουν να



αδειάσουν, η πρώτη παλέτα γεμίζεται με την υπόλοιπη ποσότητα της δεύτερης παλέτας και κατόπιν αντικαθίσταται η άδεια παλέτα με μια καινούρια. Έτσι εξασφαλίζεται το υψηλό επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής, παρακάμπτοντας την ανάγκη του ανεφοδιασμού κατά τη διάρκεια της ημέρας.

Η διακίνηση με πλήρεις παλέτες, κατά τον ανεφοδιασμό, απαιτεί ευελιξία, π.χ. δυο προϊόντα μπορούν να μοιραστούν το χώρο για τρεις πλήρεις παλέτες. Ο χώρος για την τρίτη παλέτα είναι ο ευέλικτος χώρος, που καταλαμβάνεται από το προϊόν που έχει το μεγαλύτερο απόθεμα εκείνη τη χρονική στιγμή.

Τα προϊόντα τα οποία παραγγέλνονται σε ποσότητες μικρότερες της μιας παλέτας, έχουν ευέλικτους χώρους πώλησης, τους οποίους και μοιράζονται. Εδώ, τα σημεία πώλησης περιλαμβάνουν περισσότερα από ένα είδη, όπως π.χ. μια κουρτίνα σε διαφορετικά χρώματα. Το κόλπο είναι το πώς μπορεί κανείς να βρει την καλύτερη δυνατή λύση, για τη λειτουργία αυτού του περιορισμένου χώρου.

Ο εξοπλισμός στα σημεία πώλησης του καταστήματος, η διαρρύθμισή τους καθώς και οι διάφορες ανακοινώσεις προς τους πελάτες επιτρέπουν στους χώρους πώλησης να επεκτείνονται ή να συμπύσσονται, ώστε να προσαρμόζονται με την υπό παράδοση εισαγόμενη ποσότητα. Έτσι καθορίζονται οι διαστάσεις του χώρου πώλησης για γρήγορες πωλήσεις διαφορετικών ειδών. Περισσότερος χώρος δίνεται στα προϊόντα που παραλαμβάνονται την ίδια μέρα και λιγότερος χώρος σε εκείνα που δεν έχει προγραμματιστεί παραλαβή.

Ο χώρος πώλησης είναι η «ρίζα» για όλα τα κόστη λιανικής πώλησης και το μέγεθός του είναι ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες για έναν αποτελεσματικό μηχανισμό πωλήσεων, ο οποίος ελαχιστοποιεί τα κόστη και μεγιστοποιεί την ικανοποίηση του πελάτη.

Η ευελιξία των χώρων πώλησης επίσης επηρεάζει το τμήμα της παρουσίασης της σειράς των προϊόντων. Με τον αποτελεσματικό προσδιορισμό των διαστάσεων του χώρου πώλησης, οι ποσότητες των εμπορευμάτων και η παρουσίαση της σειράς των προϊόντων λειτουργούν σε συνδυασμό αποτελεσματικά, ουσιαστικά πηγαίνουν χέρι-χέρι.

6. Εξασφάλιση σε μεγάλο ποσοστό της απευθείας ροής των αποθεμάτων στους χώρους πώλησης – from door to floor. Η απευθείας διακίνηση από την πόρτα παραλαβών στα σημεία πώλησης, είναι ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος για την εξασφάλιση ότι οι χώροι πώλησης εφοδιάζονται με μεγάλες ποσότητες, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται from door to floor. Η μεγιστοποίηση της απευθείας ροής των εισαγόμενων εμπορευμάτων επιτυγχάνεται όταν υπάρχει το ανάλογο μέγεθος της σειράς των προϊόντων, όταν γίνεται σωστή διαβίβαση των παραγγελιών και οι χώροι πώλησης έχουν σωστά ορισμένες διαστάσεις.

Κάθε φορά που ένα προϊόν διακινείται μέσα στο κατάστημα το κόστος αυξάνεται. Κατά μέσο όρο κάθε επιπλέον διακίνηση χρειάζεται 15 λεπτά της ώρας για να πραγματοποιηθεί. Είναι απόλυτη ανάγκη ο αριθμός των διακινήσεων μέσα στο κατάστημα να είναι όσο το δυνατόν πιο μικρός έτσι ώστε τα κόστη των εργατικών να διατηρούνται σε ανεκτά επίπεδα.

Ο τρόπος διακίνησης from door to floor έχει σαν αποτέλεσμα την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών διότι τα αποθέματα είναι διαθέσιμα στο χώρο πώλησης αντί να βρίσκονται στην αποθήκη. Επίσης επιτρέπει τη δημιουργία μεγάλης εξοικονόμησης στη διακίνηση εμπορευμάτων και μειώνει τα κόστη, εκ του γεγονότος ότι χρειάζονται λιγότερα ράφια και ανυψωτικά μηχανήματα στην αποθήκη.

Η διακίνηση from door to floor επιταχύνει τις διαδικασίες και ελαχιστοποιεί τις ζημιές. Αυτό μειώνει ακόμα περισσότερο τα λειτουργικά έξοδα. Η εξοικονόμηση αυξάνεται ακόμα περισσότερο αν η πώληση πραγματοποιείται απευθείας από το κιβώτιο της συσκευασίας ή την παλέτα αντί τα προϊόντα να μεταφέρονται / μετακομίζονται από τα κιβώτια συσκευασίας τους σε ράφια ή καλάθια.

Η πώληση από το κιβώτιο της συσκευασίας μειώνει ουσιαστικά τους χρόνους ανεφοδιασμού και επιπλέον δεν είναι ανάγκη να επιστρέφονται εμπορεύματα στην αποθήκη επειδή ενδεχομένως δεν υπάρχει αρκετός χώρος σε κάποιο ράφι (Back Flow). Όταν το σύνολο του περιεχομένου μιας παλέτας πωληθεί μια καινούρια παλέτα απευθείας από τις παραλαβές την αντικαθιστά στο χώρο της πώλησης.

Όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό της απευθείας διακίνησης, from door to floor, τόσο πιο σύντομος θα είναι ο χρόνος που χρειάζεται για τον ανεφοδιασμό του καταστήματος. Η σε μεγάλο ποσοστό διακίνηση προϊόντων προς τις παλετοθέσεις της αποθήκης Self Serve και Full Serve με τη μορφή αποθεμάτων ασφαλείας, απλώς επιβραδύνει τη διαδικασία και προσθέτει περιττά κόστη.

Ένας υψηλός βαθμός προγραμματισμού είναι αναγκαίος, για την εξασφάλιση των πλεονεκτημάτων της απευθείας διακίνησης των εμπορευμάτων στα σημεία πώλησης.

Το σύστημα της απευθείας ροής των εμπορευμάτων για τον ανεφοδιασμό του καταστήματος, απαιτεί συντονισμό των παρακάτω δραστηριοτήτων: συμφωνίες με μεταφορικές εταιρείες, παραλαβές, εσωτερική διακίνηση και ανεφοδιασμός.

Είναι εύλογο ότι οι συμφωνίες του καταστήματος με τις συνεργαζόμενες εταιρείες μεταφορών θα πρέπει να καλύπτουν με αυστηρότητα τα εξής σημεία:

- Χρόνους παράδοσης στο κατάστημα, ημέρα και ώρα.
- Ποιότητα και ακρίβεια της φορτοεκφόρτωσης και της μεταφοράς.
- Δομή της παραγγελίας (ολόκληρες – μικτές παλέτες).

- Παρακολούθηση και την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων.

Σημαντικό επίσης είναι να έχει διαμορφωθεί κατάλληλα ο χώρος της αποθήκης που προορίζεται για τη διαδικασία των παραλαβών. Οι διαστάσεις του χώρου παραλαβών των εμπορευμάτων και ο αριθμός σε πλατφόρμες εκφόρτωσης θα πρέπει να καθορίζονται λαμβάνοντας υπόψη τη ροή του μέσου όγκου των καθημερινών πωλήσεων. Στον προσδιορισμό αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνονται και περιοχές προσωρινής εναπόθεσης καθώς και διάδρομοι.

Από το χώρο των παραλαβών όπου εισέρχεται το 100% των προϊόντων, ιδανικά θα πρέπει το 10% να διοχετεύεται στην αποθήκη Full Serve, το 60% στην αποθήκη Self Serve, στο 25% στο Market Hall και το 5% στο Show Room σε καθημερινή βάση.

Η ομάδα ανεφοδιασμού θα πρέπει να είναι ενημερωμένη για τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από το σύστημα from door to floor και για το πώς να εκμεταλλεύονται την ευελιξία των χώρων πώλησης.

7. Η παρακολούθηση της απόδοσης. Τα Logistics είναι μια υπηρεσία που πρέπει να λειτουργεί με γρήγορους ρυθμούς, να αντιδρά και να ενεργεί ταχύτατα καθώς και να πραγματοποιεί αλλαγές και διορθωτικές κινήσεις με πολύ μικρό χρόνο προειδοποίησης.

Οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators) αποτελούν το εργαλείο για την ανίχνευση πιθανών προβλημάτων σε οποιαδήποτε διαδικασία, η οποία πιθανώς να έχει ανάγκη επανακαθορισμού, καθώς και τη βάση για τη λήψη βραχυπρόθεσμων αποφάσεων. Τα KPIs παρέχουν έγκαιρα προειδοποιητικά μηνύματα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό των απαιτούμενων ενεργειών.

Παρακολουθώντας τους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) σε μακροπρόθεσμη βάση, αναδεικνύονται πρότυπα και τάσεις στην απόδοση. Τα βασικά KPIs που έχει καθιερωθεί να παρακολουθούνται καθ'όλη τη διάρκεια του επιχειρηματικού έτους είναι:

#### Κύκλος εργασιών

- Οι εβδομαδιαίες πωλήσεις σε αξία και σε όγκο εμπορευμάτων.

#### Σειρά των προϊόντων - range

- Ο αριθμός των προϊόντων τα οποία είναι αποθηκευμένα στο κατάστημα ανά ΒΑ.

#### Δομή των αποθεμάτων

- Το σύνολο της αξίας και του όγκου των αποθεμάτων.
- Το ποσοστό της αξίας και του όγκου των πλεοναζόντων αποθεμάτων.
- Το ποσοστό της αξίας και του όγκου των ακινητοποιημένων αποθεμάτων.
- Το ποσοστό της αξίας και του όγκου των αποθεμάτων των υπό κατάργηση προϊόντων.

#### Διαβίβαση των παραγγελιών

- Το ποσοστό του αριθμού και του όγκου των παραγγελιών για προϊόντα, τα οποία παραλαμβάνονται από την κεντρική αποθήκη.
- Ο αριθμός των εσωτερικών παραγγελιών που διακινούνται, ανά πωληθέν κυβικό μέτρο.
- Το ποσοστό των προϊόντων με κρίσιμα προειδοποιητικά σήματα.

### Επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών

- Το ποσοστό των προϊόντων με τις μεγαλύτερες πωλήσεις.
- Το ποσοστό των προϊόντων τα οποία είναι διαθέσιμα στην κεντρική αποθήκη, αλλά όχι στο κατάστημα.
- Το ποσοστό των άδειων χώρων πώλησης, και διαθέσιμων προϊόντων στο κατάστημα.
- Η αναλογία μεταξύ των αποθεμάτων αναπλήρωσης και των αποθεμάτων στα σημεία πώλησης.

### Ορθότητα της απογραφής

- Περιστασιακές απογραφές.
- Έλεγχος των ελεύθερων χώρων.
- Χειροπιαστά αρνητικά στοιχεία και σφάλματα.

Αυτά ήταν τα επτά βήματα που ακολουθεί το τμήμα Logistics ενός καταστήματος ΙΚΕΑ. Ύστερα από κάθε ένα βήμα ανακοινώνονται τα αποτελέσματα, η Διεύθυνση του τμήματος τα αξιολογεί και τα ερμηνεύει, η προσοχή επικεντρώνεται στις σχετικές συμπεριφορές και στις σχετικές αρμοδιότητες, δημιουργώντας έτσι τα κίνητρα για την επιτυχία.

## 7. Επίλογος – το ΙΚΕΑ στην Ελλάδα

### 7.1 Το ΙΚΕΑ στη Θεσσαλονίκη

Ο όμιλος Furlis απέκτησε το κτίριο του Continent Θεσσαλονίκης στο εμπορικό κέντρο Πυλαίας και η λειτουργία του πρώτου καταστήματος ΙΚΕΑ έγινε πραγματικότητα εντός του 2001, συγκεκριμένα στις 24 Οκτωβρίου. Πρόκειται για το πρώτο βήμα της αναπτυξιακής πορείας του ΙΚΕΑ στον ελλαδικό χώρο.

Μερικά στοιχεία για το κατάστημα:

- Μέγεθος 20.000τ.μ.
- 1600 θέσεις στάθμευσης
- χώροι πώλησης: 8.086τ.μ.
- 6500 κωδικοί στη συλλογή προϊόντων
- 46 room settings και 3 σπίτια.
- 230 θέσεις στο εστιατόριο
- 19 ταμεία
- 260 εργαζόμενοι

Αποτελέσματα ανοίγματος:

- 34,000 επισκέπτες την πρώτη μέρα
- Average check €45
- 7,700 χτυπήματα στις ταμειακές μηχανές.
- Συνολικός τσίρος €340,000
- Τζίρος εστιατορίου €17,600
- 13,800 κερτεδάκια
- 1,800 hot-dog

## **7.2 Το IKEA στην Αθήνα**

Το κατάστημα IKEA άνοιξε τις πόρτες του στο αθηναϊκό κοινό στις 22 Απριλίου 2004. Κατά η διάρκεια των πρώτων εβδομάδων της λειτουργίας του ο αριθμός των επισκεπτών ξεπέρασε κάθε πρόβλεψη και το κατάστημα λειτουργικά άγγιξε τα όριά του.

Το αποτέλεσμα ήταν σημαντική μείωση των αποθεμάτων του καταστήματος και καταστάσεις OOS (Out of Stock) σε πολλά είδη. Το κατάστημα ουσιαστικά δεν μπορούσε τους πρώτους μήνες να ανταποκριθεί στην απροσδόκητα μεγάλη ζήτηση γεγονός που επηρέασε το επίπεδο εξυπηρέτησης και την εικόνα του IKEA στην Αθήνα.

Η μεγάλη προσέλευση πελατών οφείλεται στην επιτυχημένη καμπάνια του marketing καθώς και στην ήδη διαμορφωμένη εικόνα του IKEA στη συνείδηση των καταναλωτών λόγω του καταστήματος της Θεσσαλονίκης.

Το τμήμα Logistics του καταστήματος υπέφερε περισσότερο. Οι δείκτες του service level μειώθηκαν σημαντικά. Τα container προς εκφόρτωση σχημάτιζαν ουρά. Ο αριθμός των ειδών OOS έφτασε στα ύψη και τα παράπονα των πελατών για διαθεσιμότητα σε προϊόντα ήταν καθημερινό φαινόμενο. Ο ανεφοδιασμός χρειάστηκε αρκετό χρόνο για να λειτουργήσει ομαλά.

Όλα αυτά σε συνδυασμό με τις περιορισμένες διαστάσεις του χώρου παραλαβών και προσωρινής εναπόθεσης στην αποθήκη οδήγησαν στο να εστιαστεί η προσοχή της διεύθυνσης του καταστήματος στις διαδικασίες Logistics. Διορθωτικές ενέργειες έγιναν στην οργάνωση και τις διαδικασίες τεσσάρων κυρίως μετώπων: εκφορτώσεις – ανεφοδιασμός – αξιοπιστία συστήματος – παραγγελίες.



Μετά το πρώτο τρίμηνο λειτουργίας του καταστήματος η S.W.O.T. Analysis έδειξε τα εξής:

#### Strengths

- Υψηλή διείσδυση του καταλόγου
- Νέο κατάστημα
- Χαμηλές τιμές

#### Weaknesses

- Χαμηλός δείκτης εξυπηρέτησης πελατών / OOS καταστάσεις
- Αντιδραστική ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών
- Το concept δεν έγινε αντιληπτό από το αθηναϊκό κοινό
- Μεγάλες ουρές στα ταμεία
- Μεγάλος αριθμός loose hands (καρότσια και σακούλες με ψώνια που εγκαταλείφθηκαν λόγω του μεγάλου χρόνου αναμονής μπροστά στα ταμεία)

#### Opportunities

- Σημαντικός αριθμός ατόμων δεν είχαν ακόμα επισκεφθεί το κατάστημα
- Απόκτηση εμπειρίας από τα τμήματα Logistics και Πωλήσεων
- Οικονομίες κλίμακας στη διαχείριση κόστους
- Αναμονή νέου καταλόγου με ακόμα χαμηλότερες τιμές (Σεπτέμβριος 2004)

#### Threats

- Λανθασμένη αντίληψη της σχέσης των χαμηλών τιμών με την ποιότητα
- Ένα κατάστημα δεν είναι αρκετό για την αγορά της Αττικής
- Καθυστέρηση στο άνοιγμα του δεύτερου καταστήματος