




I K E A

Uczący się łańcuch dostaw
(od drzewa w lesie do kasy w sklepie)


Profesor Marek Ciesielski




Początki koncernu datuje się na 1943 r., kiedy to została zarejestrowana firma handlowa IKEA, jej właścicielem i założycielem był Ingvar Kamprad. W 1943r., kiedy Ingvar ukończył 17 lat, jego ojciec ofiarował mu urodzinowy prezent, który posłużył Ingvarowi do założenia własnego przedsiębiorstwa. Nazwa IKEA wymyślona przez młodego założyciela, pochodzi od pierwszych liter jego imienia i nazwiska (I.K.) oraz nazwy farmy i parafii, w których dorastał (Elmtaryd i Agunnaryd).

I K E A

- **Okolo 200 sklepów w 30 krajach (okolo 20% - franchising)**
- **Okolo 2 400 dostawców z 66 krajów**
- **27 centrów dystrybucji**
- **12 tys. produktów (16 mln m³)**



W 2005 r. IKEA kupiła w Polsce towary o wartości 1,7 mld zł, co stanowi 10% wszystkich jej światowych zakupów. Dla szwedzkiej firmy pracuje 130 polskich przedsiębiorstw.



W 2006 r. polscy producenci do sieci IKEA zajęli drugie miejsce w świecie, z udziałem 12% ogólnej wartości. Natomiast pod względem wyrobów o dużej objętości, np. mebli tapicerowanych, sof, foteli, produkcja polska stanowi 31% całego wolumenu IKEA, co plasuje nasz kraj na pierwszym miejscu w świecie. Drugie miejsce zajmują Chiny, z udziałem 13%.

GRUPA IKEA W POLSCE TO:


- ▣ **Siedem domów meblowych, o powierzchni od 14 000 do 24 000 m² każdy: w Warszawie, Jankach koło Warszawy, Poznaniu, Wrocławiu, Gdańsku, Krakowie i Katowicach. Co roku polskie sklepy IKEA odwiedza około 13 mln osób.**
- ▣ **Regionalne Centrum Dystrybucji, o powierzchni całkowitej 100 tys. m², które znajduje się w Jarostach koło Piotrkowa Trybunalskiego. CD obsługuje domy meblowe IKEA w centralnej i wschodniej Europie: w Polsce, Czechach, Rosji, na Słowacji i Węgrzech.**

-
- ❑ **Korzystna dla obu stron współpraca z 90 polskimi przedsiębiorstwami, dostawcami mebli i artykułów wyposażenia domu do sieci sklepów IKEA na całym świecie. W 1998 roku wartość eksportu z Polski do sieci IKEA wyniosła 925 mln zł, w 1999 – 1 250 milionów zł, w 2004 – ponad 3 000 milionów zł. Polska jest drugim co do wielkości dostawcą do sieci IKEA na świecie.**
 - ❑ **Parki Handlowe usytuowane obok domów meblowych IKEA w Warszawie, Jankach koło Warszawy, Poznaniu, Gdańsku i Wrocławiu. Parki Handlowe to specjalistyczne centra oferujące przedmioty wyposażenia wnętrz, które uzupełniają i wzbogacają ofertę sklepów IKEA**


-
- IKEA jest także, poprzez grupę Swedwood, właścicielem fabryk produkujących meble i komponenty dla przemysłu meblarskiego. Należące do grupy Swedwood zakłady produkcyjne wytwarzają lakierowane i fornirowane meble z płyty komórkowej, meble z litego drewna oraz elementy z drewna klejonego. Produkcja w 97% jest przeznaczona na eksport.**

SCHEMAT ORGANIZACYJNY SKLEPÓW IKEA

EAST EUROPE MANAGER (kierownik sklepów na Europę wschodnią)									
COUNTRY MANAGER (kierownik sklepów IKEA w Polsce)									
STORE MANAGER (kierownik sklepu)									
FURNITURE MANAGER (Menadżer działów meblowych)				SATELIT MANAGER (Menadżer działów satelickich)				Kontroler finansowy	Menadżer logistyki
BA 1-2 Menadżer	BA 3 Menadżer	BA 4 Menadżer	BA 5-20 Menadżer	BA 6-40 Menadżer	BA 7-8 Menadżer	BA 9-10 Menadżer	BA-50 Menadżer	Menadżer Odzysku towarów	Menadżer magazynu
Starszy sprzedawca	Starszy sprzedawca	Starszy sprzedawca	Starszy sprzedawca	Starszy sprzedawca	Starszy sprzedawca	Starszy sprzedawca	Starszy sprzedawca	Sprzedawcy	Pracownicy działu logistyki
Sprzedawcy									




Obecnie koncern kooperuje na zasadach partnerskich z blisko 150 polskimi producentami, głównie mebli z płyty wiórowej i litego drewna oraz artykułów wyposażenia wnętrz, nazywanych w nomenklaturze IKEA artykułami satelickimi. Współpraca ta polega na wymienionych wcześniej kontraktach produkcyjnych. IKEA dostarcza producentowi gotowy wzór, opracowaną dokumentację techniczną, opis technologii, specyfikacje jakościowe, normy zawartości poszczególnych szkodliwych związków, parametry dotyczące materiałów i elementów zakupywanych u poddostawców. Producent musi spełnić te wymagania w 100%. IKEA akceptuje minimalne zmiany w wyjątkowych sytuacjach, np. jeśli są one niewielkie i dotyczą elementów niewidocznych oraz gdy nie mają wpływu na ostateczny kształt przedmiotu i na jego funkcjonalność.




Wybór właściwego producenta należy do zadań strategicznych w IKEA. Poddany jest ściśle określonej procedurze, przez którą przechodzą wszystkie polskie przedsiębiorstwa. Cały proces przeprowadzany jest przez firmę-matkę i sterowany centralnie ze Szwecji. Pierwszy krok, czyli decyzja o uplasowaniu produkcji zależy od rodzaju wyrobu, gdyż poszczególne kraje czy regiony posiadają swoje specjalizacje. Po ich sprecyzowaniu poszukuje się na wybranym obszarze dostawców mogących sprostać wysokim wymaganiom koncernu. Wiele zapytań kierowanych jest do polskich producentów ze względu na szeroki asortyment towarów. IKEA zwraca się z zapytaniami przede wszystkim do stałych partnerów. Taka polityka argumentowana jest dobrą znajomością możliwości i potencjału produkcyjnego partnera, oferowanego przez niego poziomu cen, jakości wyrobów itp. Gdy stali kooperanci nie mogą podjąć się produkcji, poszukiwani są nowi dostawcy. Kontakty najczęściej nawiązuje się na targach mebli, poprzez reklamy, ogłoszenia, informatory branżowe czy w wyniku ofert zgłaszanych do IKEA.

Główne kryteria rozpatrywane na pierwszym etapie selekcji dostawców.


- **Jakości produktów,**
- **Oferowane ceny,**
- **Wiarygodność przedsiębiorstwa,**
- **Płynność finansowa,**
- **Reputacja,**
- **Potencjał produkcyjny,**
- **Elastyczność reagowania na potrzeby firmy IKEA,**
- **Terminowość realizacji zamówień,**
- **Nowoczesność technologii.**




Producentowi, który pozytywnie przeszedł pierwszy etap selekcji powierza się wykonanie próbnych wzorów lub krótkiej partii towarów. W specjalnych laboratoriach w Szwecji wyroby te poddawane są testom i badaniom na wytrzymałość konstrukcji, niepalność tkaniny, bezpieczeństwo elektryczne, zawartość formaldehydu w stosowanych lakierach itp. Producent, który pomyślnie przejdzie wszystkie testy otrzymuje zapytanie ofertowe z dokładnymi danymi dotyczącymi wielkości produkcji, specyfikacji technicznej, technologii produkcji. Po przeanalizowaniu tych informacji dane przedsiębiorstwo zawiadamia IKEA, czy jest w stanie wyprodukować określony wyrób, jakim potencjałem dysponuje i jaką część zamówienia może zrealizować.



Pierwsze partie towarów są dokładnie sprawdzane przez specjalistów z IKEA z przygotowaniem technicznym na miejscu w przedsiębiorstwie. Dokładnej inspekcji podlegają nie tylko towary, ale także sposób pakowania i przygotowania do transportu. W miarę rozwijania się współpracy i budowania wzajemnego zaufania oraz partnerstwa kontrole takie będą eliminowane.




Generalną zasadą IKEA jest wykorzystywanie w jak największym stopniu, tzn. gdzie tylko się da, transportu kolejowego lub wodnego zamiast samochodowego. W rzeczywistości stosuje się transport kombinowany. Na terenie Polski na ogół wykorzystuje się transport kolejowy, tym bardziej, że towary są dobrze zabezpieczone przed ewentualnymi zniszczeniami czy kradzieżą, a panele ułatwiają przeładunek. Transport samochodowy jest stosowany w sytuacjach kryzysowych, np. w przypadku dużych opóźnień w realizacji zamówień lub nagłego wzrostu popytu na określone wyroby.




Z początkiem 2001 roku IKEA założyła IKEA Rail AB. Koleje zawsze były ważną częścią strategii transportowej firmy od początku jej istnienia. Obecnie IKEA stara się połączyć wczesne tradycje i sposób myślenia charakterystyczny dla dnia dzisiejszego – bardziej zaawansowany logistycznie i skierowany na ochronę środowiska. IKEA Rail dostarcza materiały i meble IKEA bezpośrednio od dostawców do magazynów centralnych w Niemczech, Belgii, Holandii i Szwecji, przez większą część drogi wykorzystując do przewozu towarów pociągi IKEA. Wykorzystanie kolei w szerszym zakresie stanowi innowacyjne podejście do zarządzania towarami, które już zaczęło przynosić korzyści dla środowiska.

W PRZYPADKU TOWARÓW WYTWARZANYCH W POLSCE:


- Wyroby zamówione przez polskie centra handlowe są dostarczane bezpośrednio od producentów;**
- Produkty przeznaczone na eksport transportowane są do centralnego magazynu w Szwecji, a czasami bezpośrednio do zagranicznych placówek IKEA.**



Meble i artykuły produkowane w Europie Zachodniej czy Azji przeważnie najpierw są dystrybuowane do magazynu w Szwecji, a następnie transportowane do Polski na indywidualne zamówienia poszczególnych sklepów sieci IKEA (stanowią one 60% wszystkich wyrobów IKEA sprzedawanych w Polsce). Taka forma dystrybucji umożliwia zamawianie niewielkich partii towarów czy nawet pojedynczych sztuk, a nie całych palet.



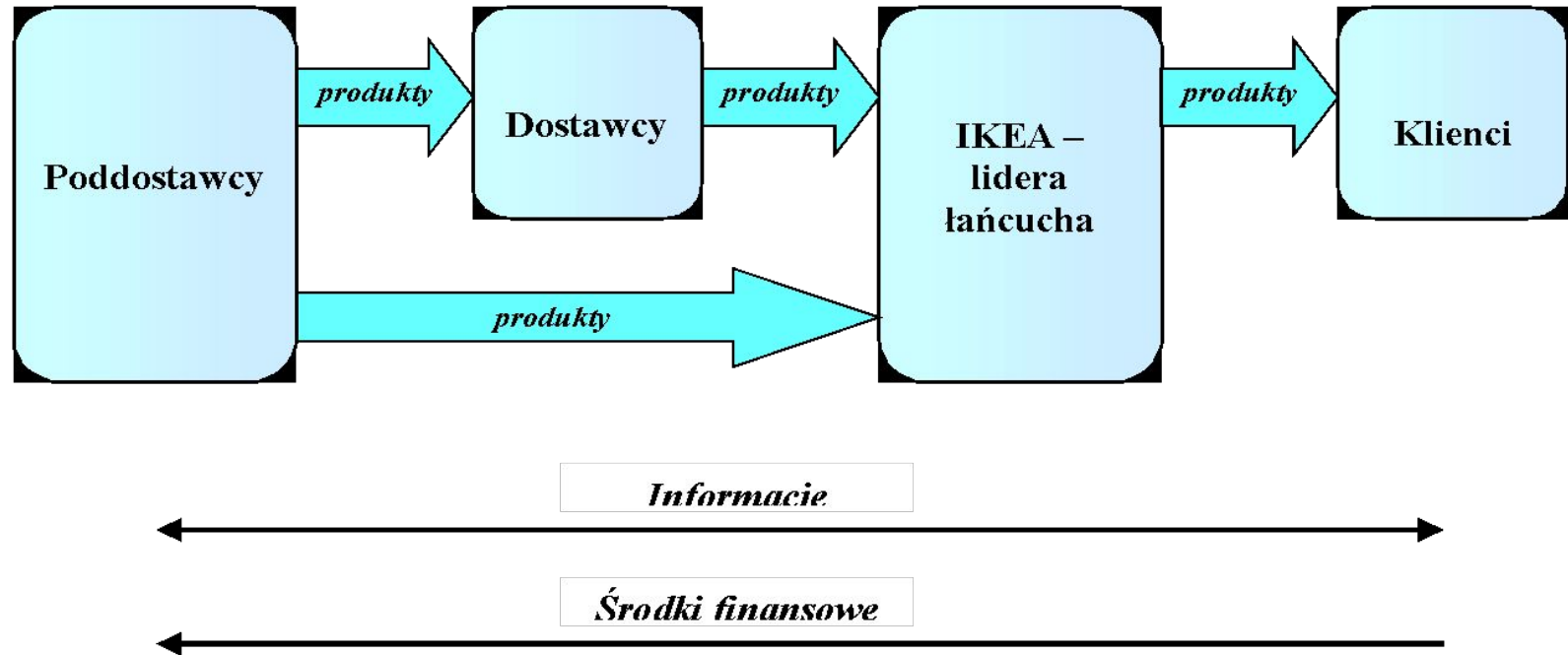
Inne rozwiązanie przyjęto dla dystrybucji wyrobów od dostawców z Europy Środkowej i Wschodniej. Ponieważ są one transportowane do magazynu w Szwecji przez polskie terytorium, towary przeznaczone na nasz rynek trafiają bezpośrednio do sklepu w Jankach, gdzie następuje ich dekonsolidacja oraz dystrybucja do pozostałych polskich centrów handlowych zgodnie z zamówieniami. Dom w Jankach zajmuje się także zbieraniem zamówień na te towary. Spełnia on funkcje, terminalu.




W IKEA efekty logistyki traktuje się często na równi z zapewnieniami dostępności do oferowanych produktów (mebli). W ocenie poziomu świadczonych usług dostawczych (dostawa i montaż mebli) najczęściej bierze się pod uwagę następujące cechy:

- czas dostaw (szybkość realizacji zamówień),**
- terminowość dostaw,**
- niezawodność dostaw,**
- elastyczność dostaw,**
- jakość dostaw.**

ZINTEGROWANY ŁAŃCUCH DOSTAW IKEA

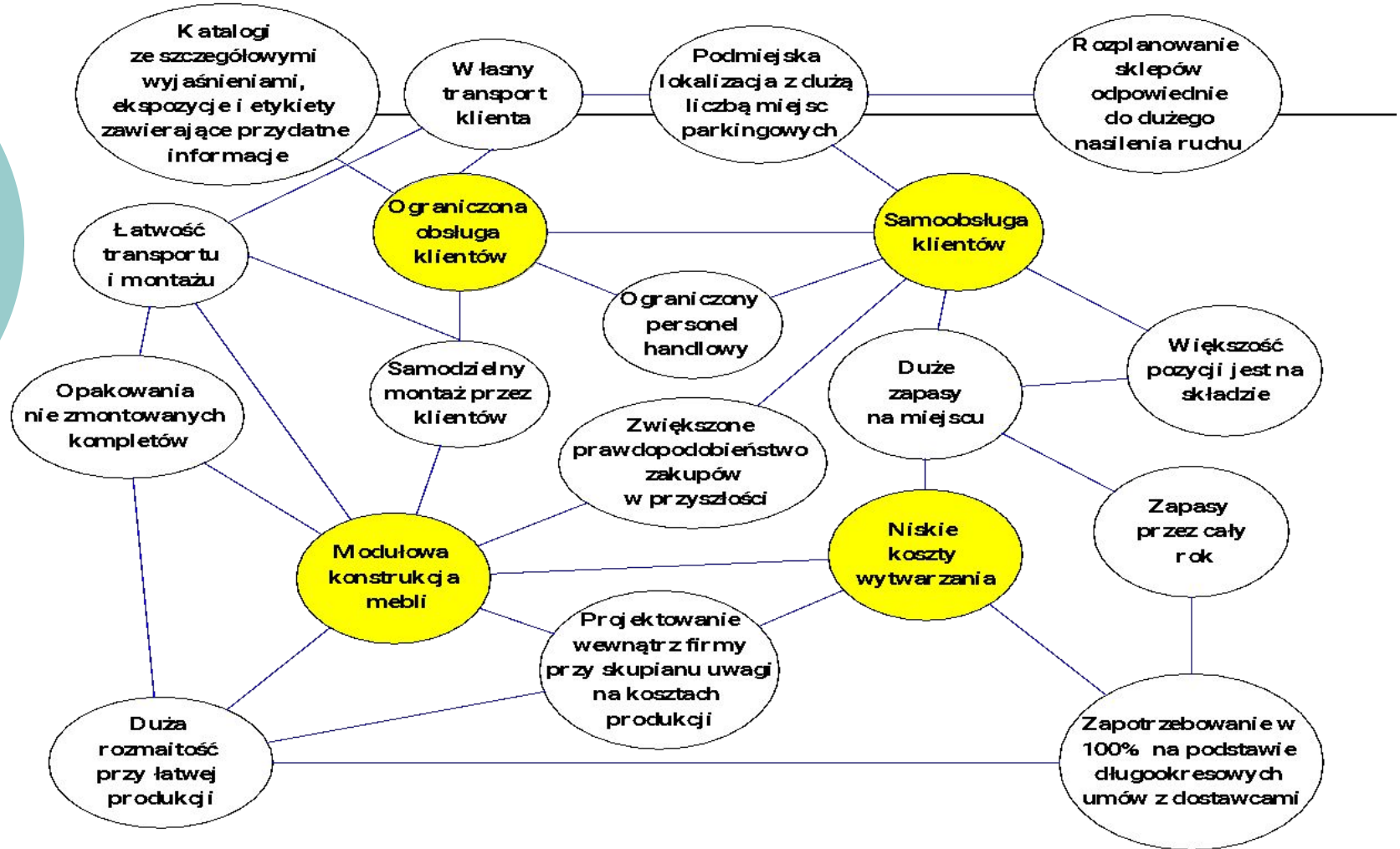


Źródło: Opracowano na podstawie danych z firmy IKEA.



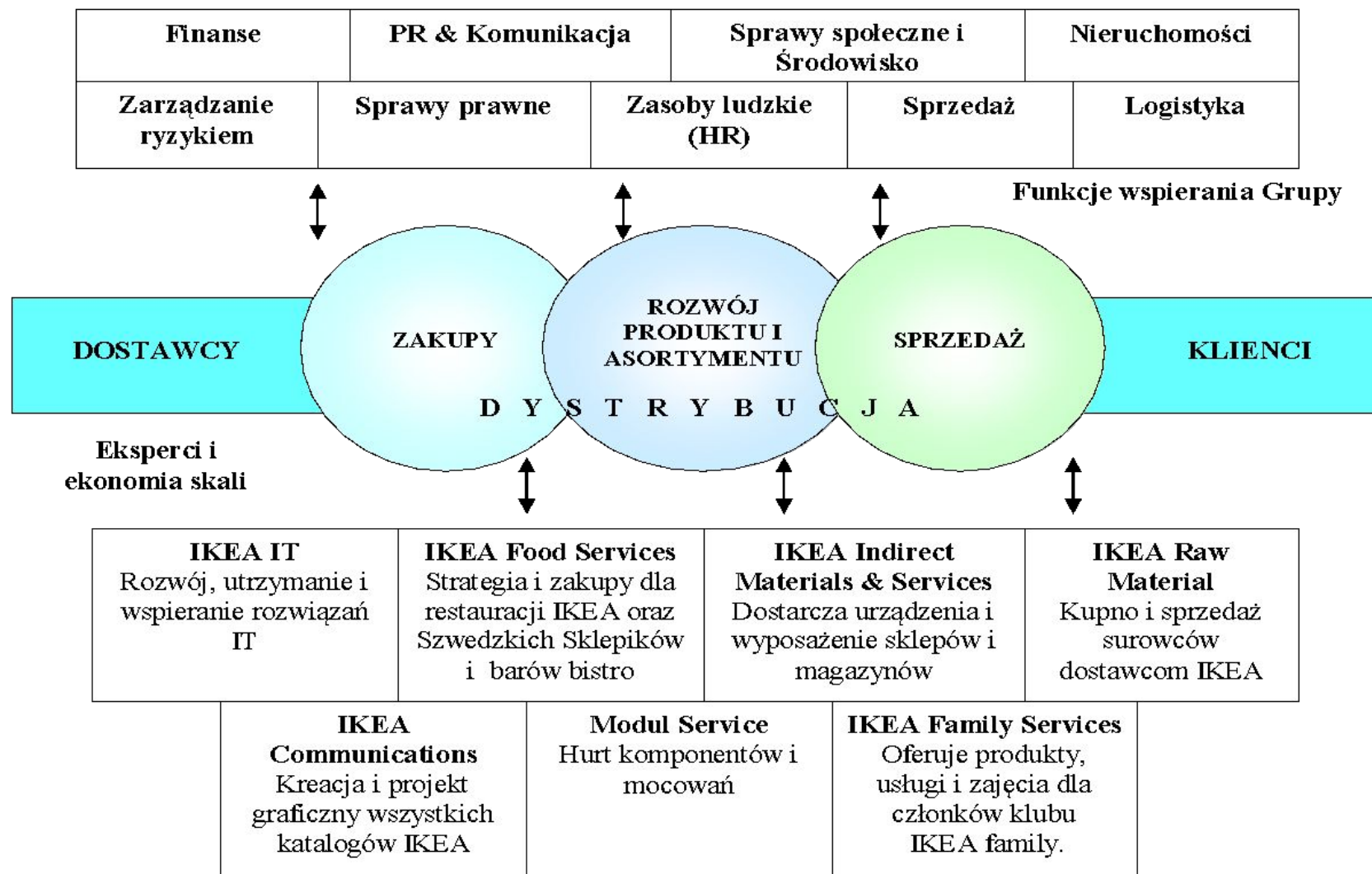
W przypadku IKEA mamy do czynienia z tzw. dualnym systemem dystrybucji, co oznacza, że towary od producentów trafiają bezpośrednio do domów handlowych lub centrów dystrybucji. IKEA ma kilka centralnych magazynów obsługujących placówki położone w różnych krajach (system wielokrajowy). Oprócz tego posiada terminale (punkty przeładunkowe), które służą do koordynacji dostaw od wielu dostawców do sklepów. IKEA planuje w przyszłości rozwijać ten typ dystrybucji, wykorzystując magazyny w charakterze terminali.

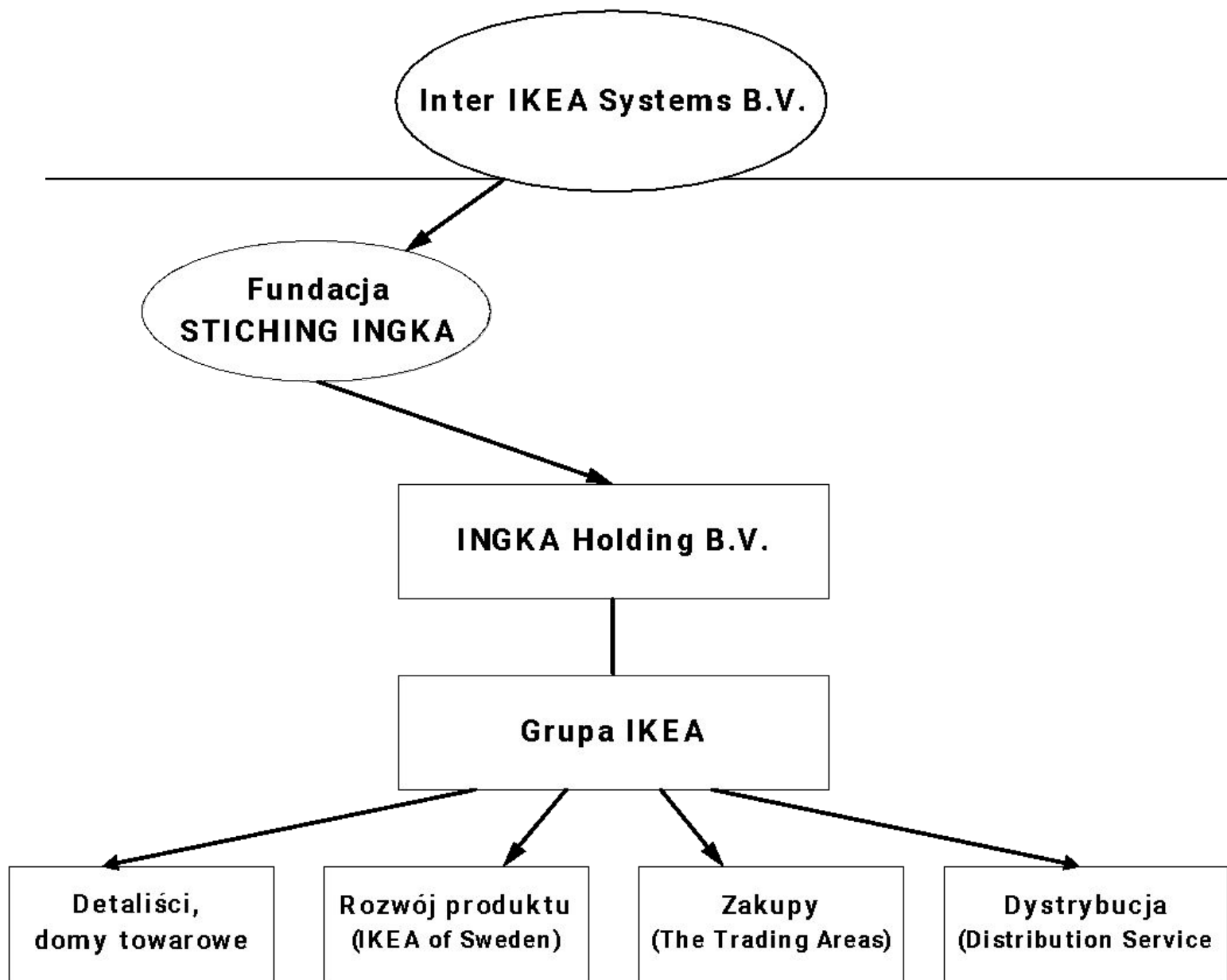
Wykreślanie systemów czynności



Mapy systemów czynności (jak przedstawiona mapa Ikei) pokazują, w jaki sposób strategiczna pozycja firmy mieści się w zbiorze odpowiednio dostosowanych do niej czynności, zaprojektowanych tak, żeby ją zapewnić. W firmach o wyraźnie określonej pozycji strategicznej można wyróżnić pewną liczbę założeń strategicznych (w zacienionych kółkach), które wdraża się poprzez zbiór ściśle z nimi powiązanych czynności (w jasnych kółkach)

FUNKCJE WSPIERANIA GRUPY IKEA





IoS, czyli *IKEA of Sweden*

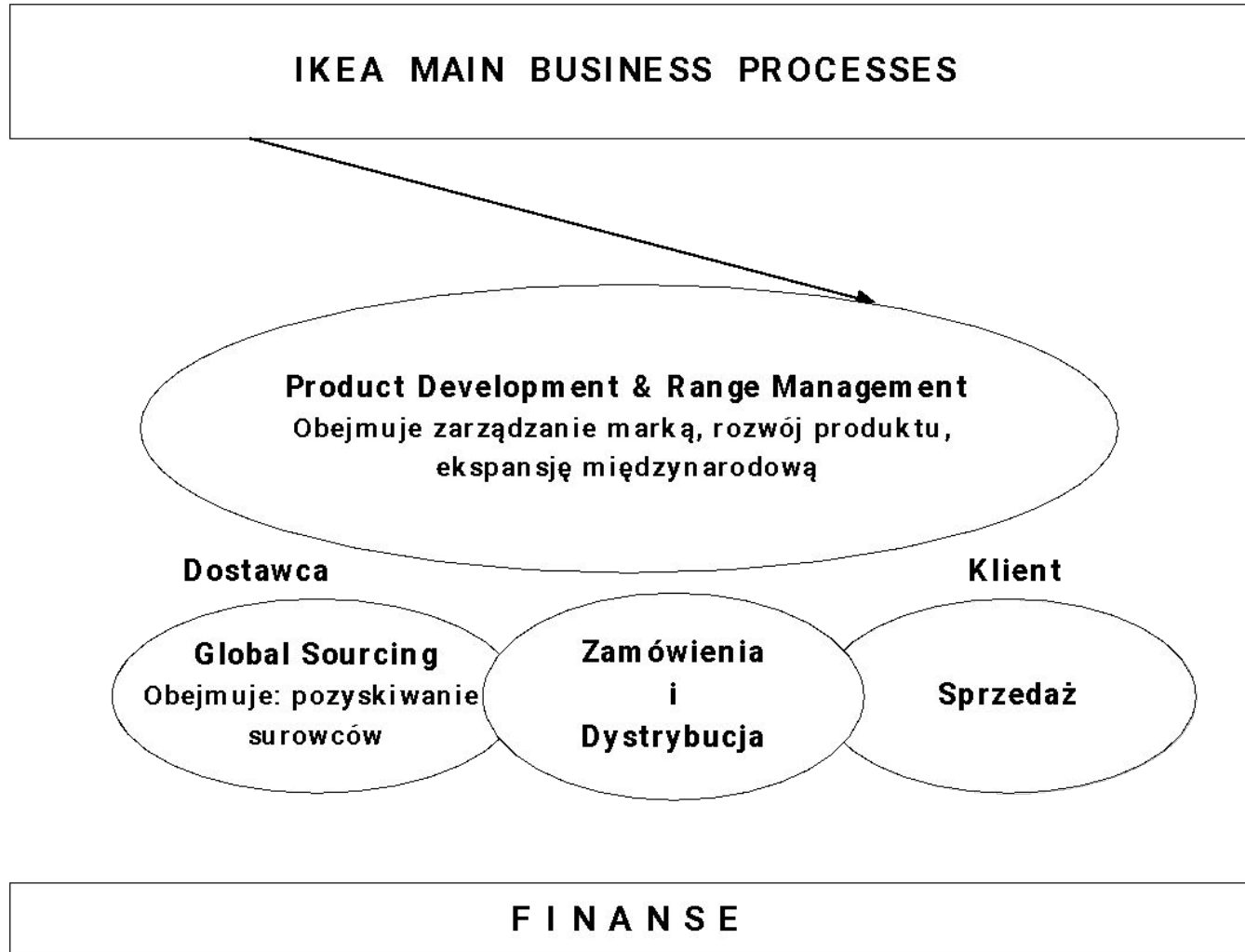
Do jej zadań należy:

- Koncepcja i dobór asortymentu wynikające z misji i filozofii IKEA
- Projektowanie asortymentu
- Rozwój i wdrażanie asortymentu
- Decyzje o zmianach asortymentu
- Decyzje o zakończeniu sprzedaży artykułów
- Decyzje o nowych/innych artykułach
- Strategia zakupów
- Kontrola zaopatrzenia oraz dostępności artykułów w sklepach IKEA
- Koordynacja i przepływ informacji między biurami zakupu a jednostkami odpowiedzialnymi za dystrybucję

Funkcje w łańcuchu dostaw IKEA

Produkt	Zakup	Dystrybucja	Sprzedaż
Funkcje: <ul style="list-style-type: none"> • Opis produktu • Rozwój produktu • Opakowanie • Szacowanie popytu • Wprowadzanie nowych produktów • Wycofywanie produktów • Planowanie zdolności produkcyjnych • Prognozowanie sprzedaży • Dopasowanie prognoz do sprzedaży • Zarządzanie łańcuchem dostaw 	Funkcje: <ul style="list-style-type: none"> • Planowanie strategiczne • Zarządzanie ofertami • Kontakty z dostawcami • Podtrzymywanie umów • Wybór nowego dostawcy • Kontrola jakości • Planowanie dostaw • Informacja o dostawcy • Zarządzanie zmianami wolumenu • Rozwój dostawcy • Rozpatrywanie skarg i wniosków • Utrzymywanie długookresowych związków businessowych 	Funkcje: <ul style="list-style-type: none"> • Planowanie przepływu produktu • Kierowanie przepływem • Szacowanie wolnych przestrzeni magazynowych • Tworzenie zamówień • Magazynowanie • Transport • Cło • Zamówienia klienta • Uzupełnianie zapotrzebowania sklepów • Uzupełnianie magazynów • Utrzymywanie zapasów • Realizacja zamówienia 	Funkcje: <ul style="list-style-type: none"> • Krótkookresowe prognozy sprzedaży • Kierowanie sprzedażą • Logistyka „in-store” • Rozpatrywanie skarg klientów
 <p>ZINTEGROWANY SYSTEM INFORMACYJNY</p>			

Procesy w łańcuchu dostaw IKEA



TSO, czyli Biuro Zakupów (*Trading Service Office*)

Odpowiedzialne za zakup towarów, czyli:

- Współpracę z dostawcami w danym regionie
- Wyszukiwanie nowych dostawców (nowy producent)
- Wdrażanie nowych artykułów
- Nadzór jakościowy nad kupowanymi artykułami
- Przepływ informacji między dostawcami a *IKEA od Sweden* (IoS) oraz odbiorcami artykułów IKEA

34 biura zakupów IKEA

Biuro zakupów w Polsce współpracuje z blisko 200 dostawcami z Europy, Dalekiego Wschodu i Australii.

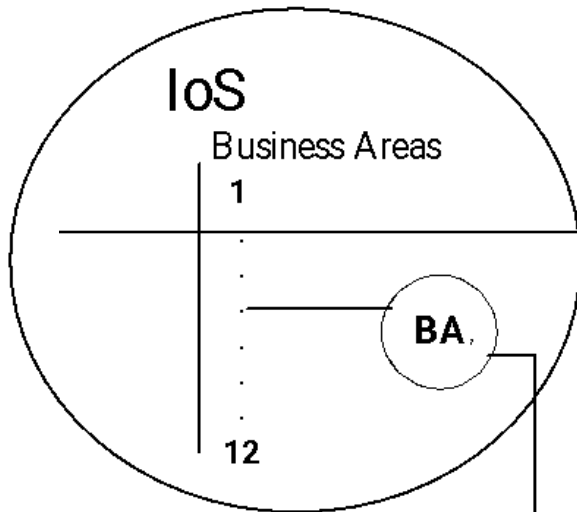
Dostawy z Polski przeważają.

Distribution Area

Obszar, w którym wszystkie sklepy są zaopatrywane przez jeden do czterech magazynów położonych na tym obszarze

Liczba DA = Liczba łańcuchów dostaw (elementy niepowtarzalne łańcucha: sklepy i Distribution Service, dostawcy mogą uczestniczyć w wielu łańcuchach)

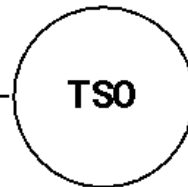
Np.: DA – Distribution Service: IKEA Hanim S.A. (Janki) i sklepy w Polsce, Czechach oraz na Słowacji i na Węgrzech.



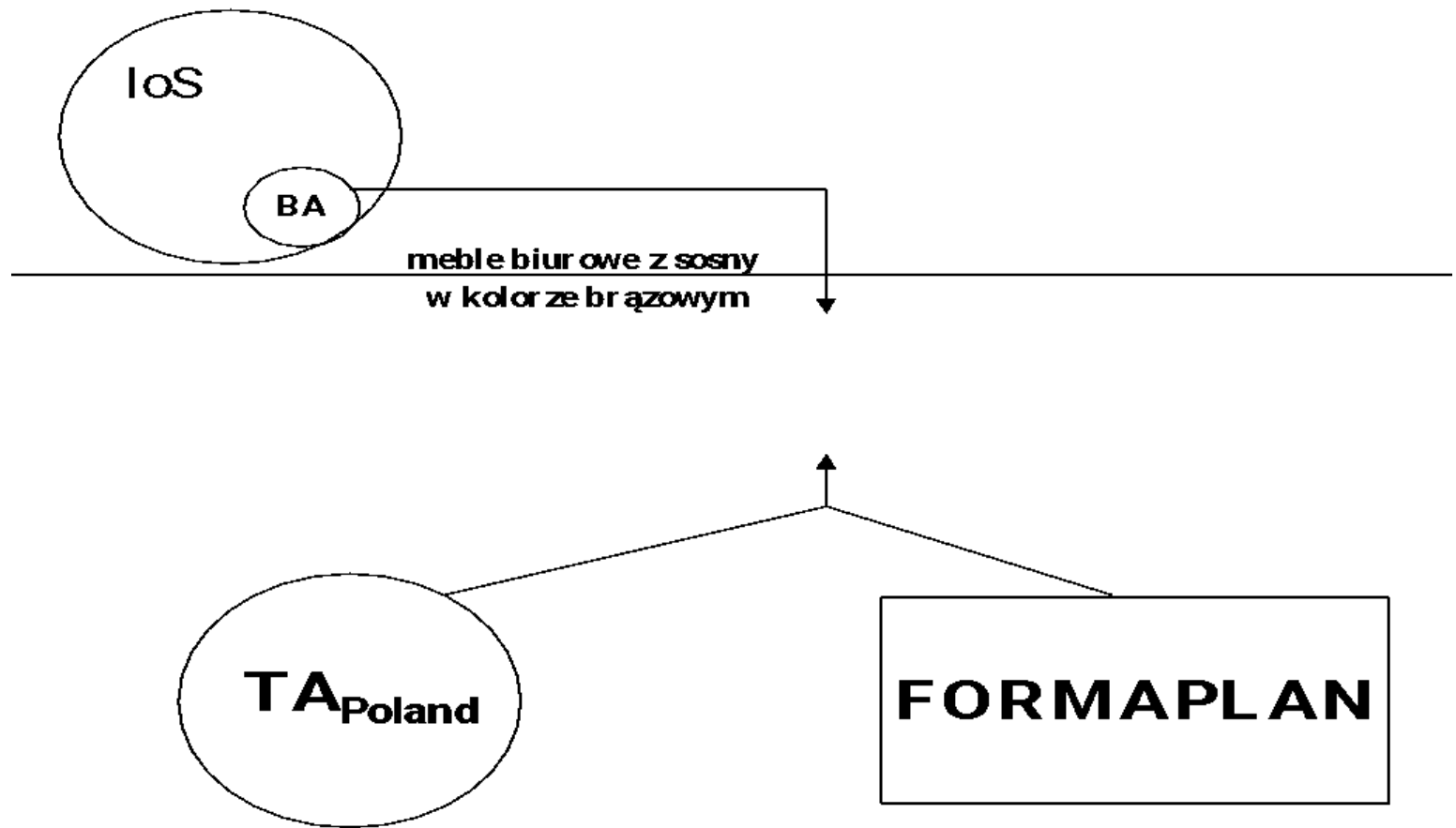
**NOWE PRODUKTY
MARKETING
ZAKUPY GLOBALNE
DECYZJE O WYBORZE
DOSTAWCÓW**

**po zaprojektowaniu podejmuje
decyzję o miejscach produkcji**

**starają się uzyskać kontrakt
wspierając dostawców ze
swojego obszaru**



**ZAKUPY
LOGISTYKA
WSPIERANIE DOSTAWCÓW**



- bardzo kr ótki łańcuch (30-60 km): lasy sosnowe na południe od Warszawy i producent z fabryką w okolicach Piotrkowa Trybunalskiego (Distribution Center Poland ma magazyn niedaleko tego miasta)
- rozwini ęcie umiejętności barwienia i lakier owania dr ewna sosnowego
- wykorzystanie kontener ów zwiększone dzięki nowemu sposobowi pakowania
- niższe przewoźne dzięki temu, że odbior ca zamawia transport (duży nadawca ma zawsze niższą stawkę).

Dostawca

Niskie marże, ale:

- duże zamówienia = duża wielkość zysku,
- pewność zapłaty w ciągu 30 dni,
- cykl życia produktu jest wydłużany (3-20 lat),
- pomoc IKEA w uzyskiwaniu kredytów inwestycyjnych,
- możliwość korzystania z systemu informatycznego IKEA,
- wsparcie logistyczne.

Dzięki możliwości elastycznego kształtowania systemu „hub and spokes”

Samochód

19 Euro/m³ do Szwecji

Szybszy przewóz

Niepewny

80 m³/samochód

Nieprzyjazny dla środowiska

Kolej

9 Euro/m³ do Szwecji

Wolniejszy przewóz

Pewny

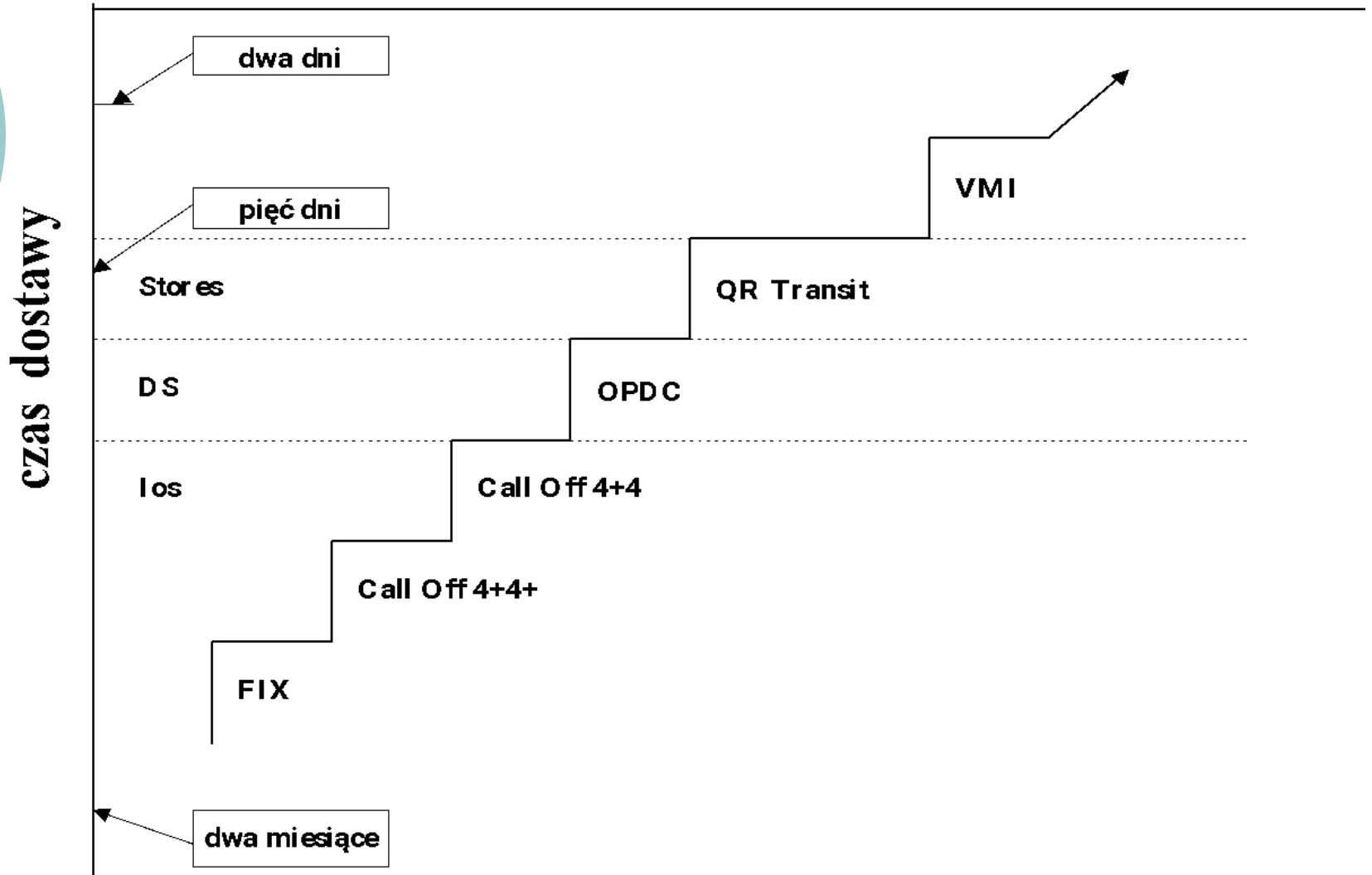
200 m³/wagon

Przyjazny dla środowiska

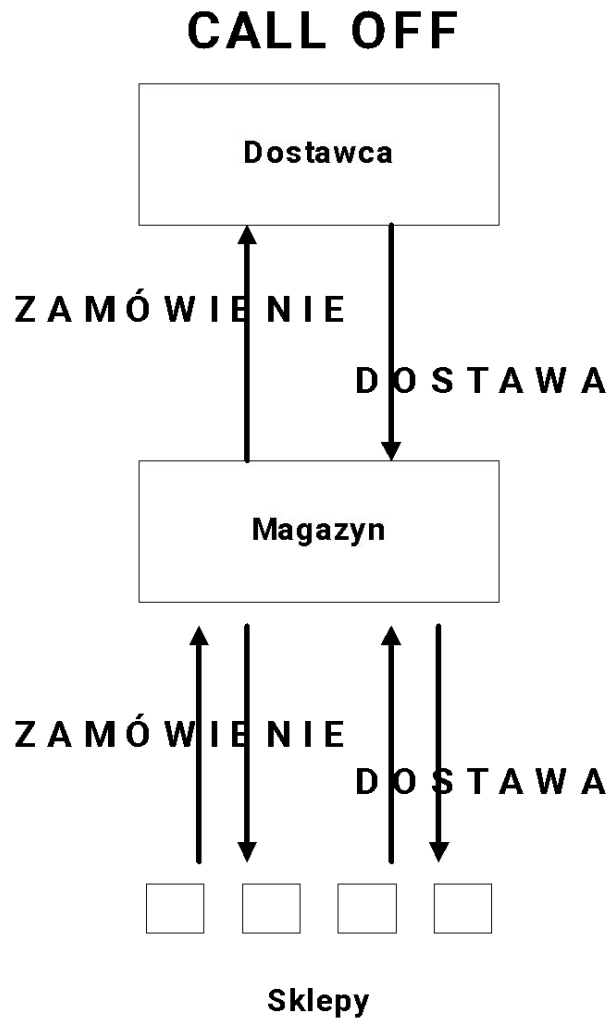
System tradycyjny a zintegrowany łańcuch dostaw IKEA

Czynnik	System tradycyjny	Łańcuch dostaw IKEA
Zarządzanie zapasami	W pojedynczej firmie	Koordinacja działań IKEA z dostawcami
Przepływ zapasów	Przerywany	Ciągły, przejrzysty przez możliwość kontroli on-line we wszystkich ogniwach łańcucha
Koszt	Minimalizowany w firmie	Cena produktu uwzględnia koszty poniesione przez dostawcę
Informacja	Kontrolowana przez firmę	Informacja dzielona m.in. przez wspólny system ECIS
Ryzyko	Skoncentrowane na firmie	Wspólne poprzez wspólne inwestycje i finansowanie dostawców przez IKEA
Planowanie	Zorientowane na firmę	Planowanie strategiczne na poziomie IKEA of Sweden, ale przy uwzględnieniu wskazówek i informacji zwrotnych od partnerów i klientów
Związki między organizacjami	Firma zorientowana na niskie koszty	Związki partnerskie i współpraca na zasadach win-win

Systemy dystrybucji IKEA



CALL OFF



**Ikea of Sweden co cztery tygodnie wysyła zamówienia do dostawców.
Czas dostawy:**

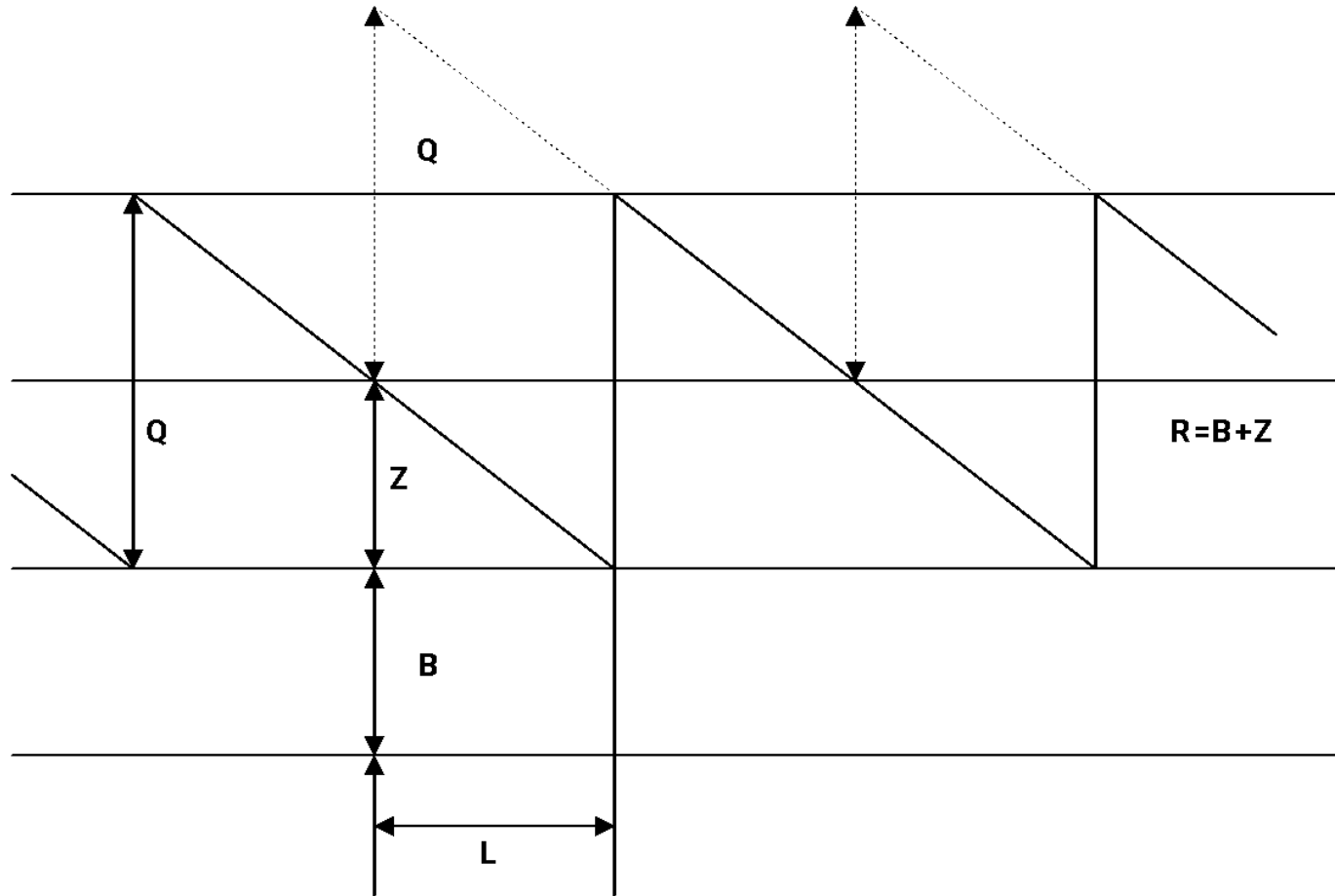
CALL OFF 4+4

- 4 tygodnie

CALL OFF 4+4+

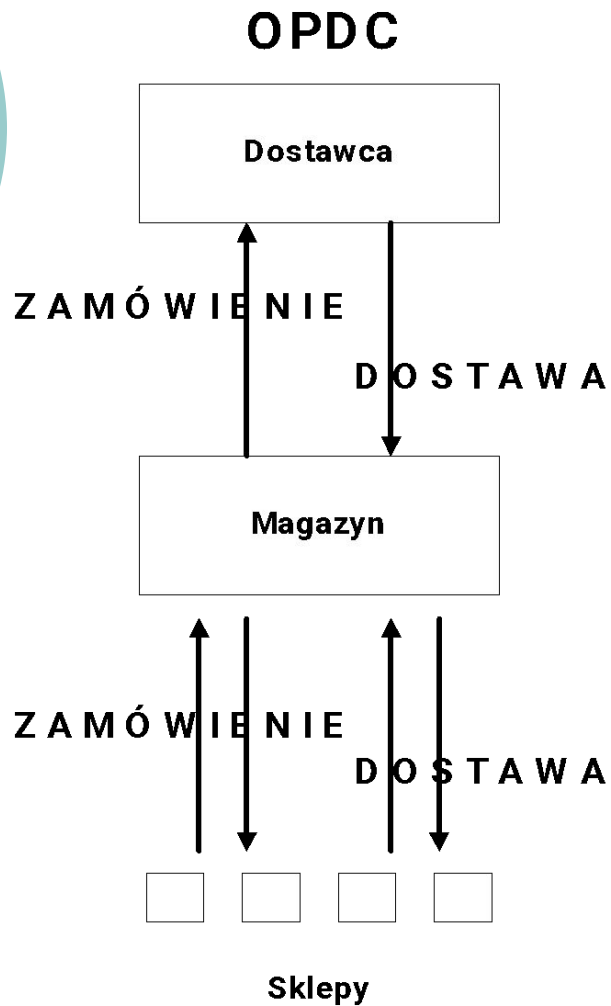
- więcej niż 4 tygodnie (stały)

Model stałego punktu zamawiania



OPDC

Order Point Distribution Center

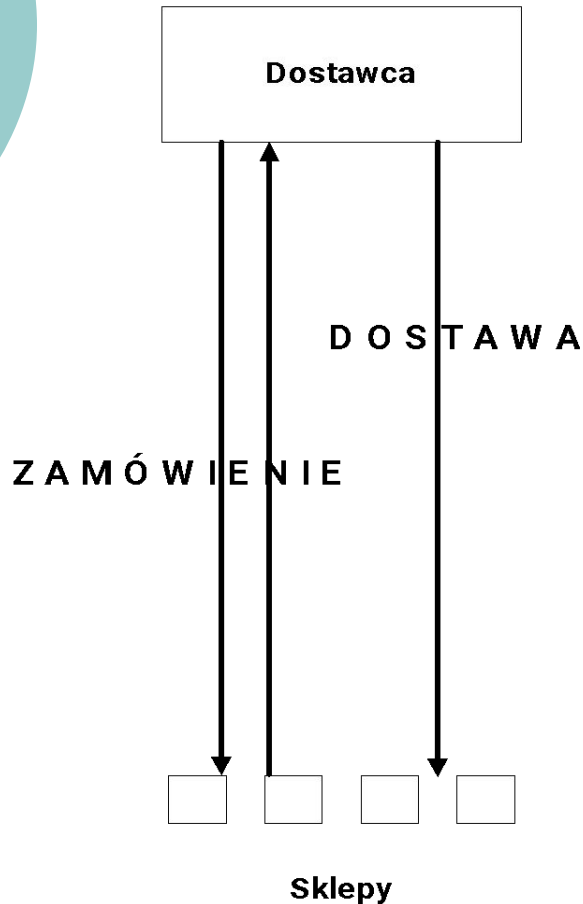


Zamówienia są generowane przez komputerowy system zamówień. Są generowane przez Distribution Service codziennie lub raz w tygodniu. Czas realizacji 5-15 dni

Quick Response

QUICK RESPONSE

(DIRECT DELIVERIES)

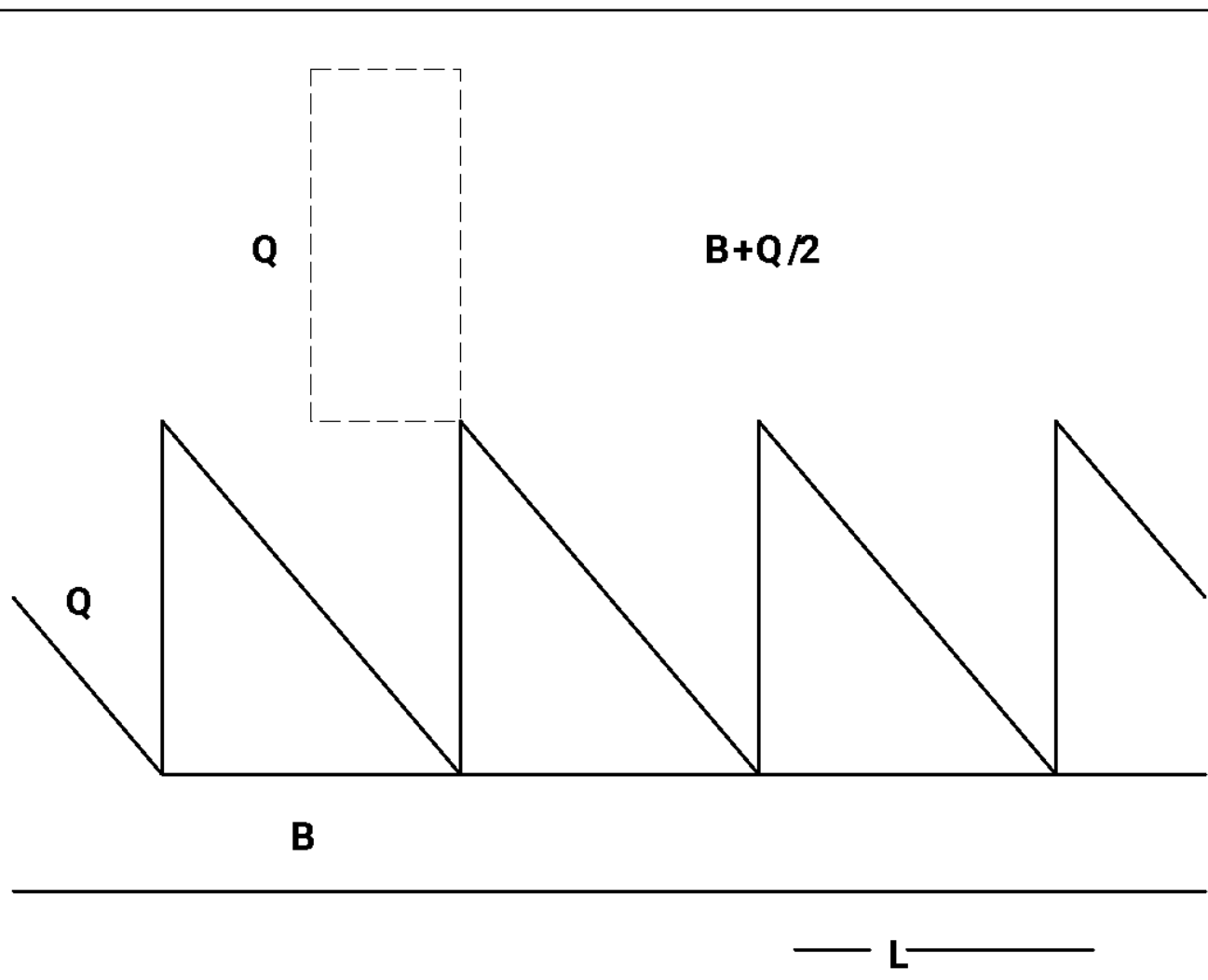


Sklep składa zamówienie.

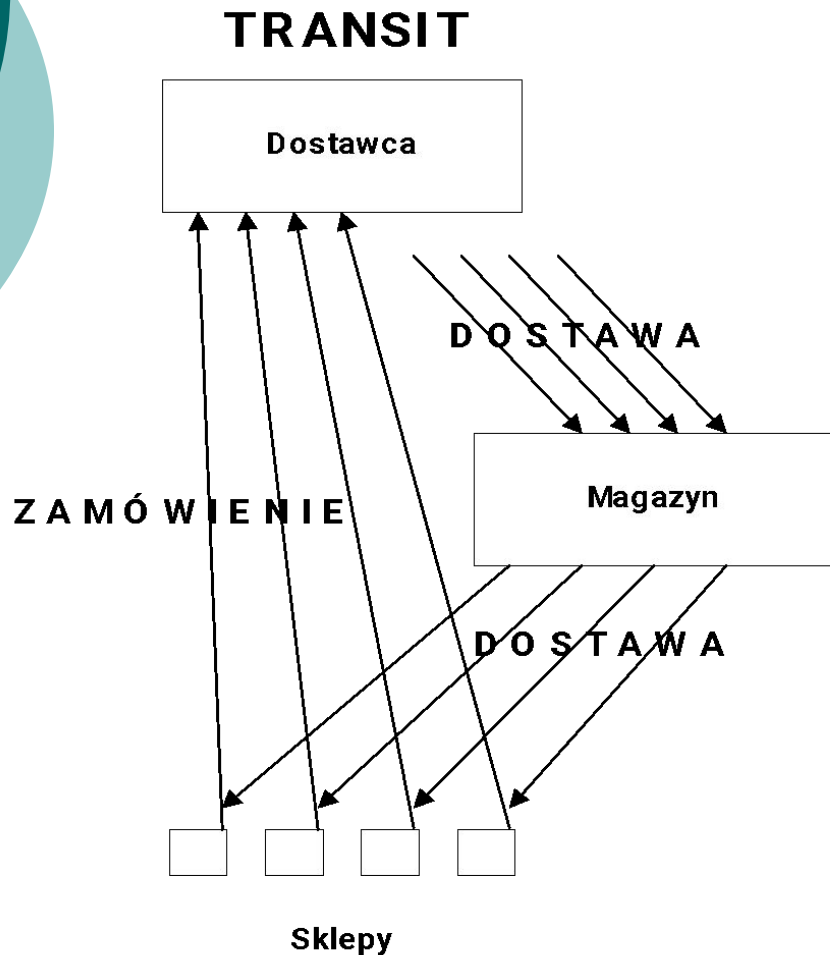
Dostawy bezpośrednio do sklepu.

Częstotliwość zamówień dzienna.

Czas dostawy 5-10 dni.



Transit



Tak jak QR, lecz dostawa poprzez magazyn, w którym dokonuje się przeladunku bezpośredniego.

VMI

Dostawca

D O S T A W A

**Informacje dotyczące
sprzedaży i poziomu zapasów**



Sklepy - Producenci

System „Quick Response”

Sklep zamawia na podstawie:

- danych o sprzedaży,
- prognoz,
- aktualnych zapasów,
- potwierdzonych zamówień,
- zapasów w drodze,
- (znanego) czasu realizacji.

System „VMI”

Producent wysyła na podstawie informacji ze sklepu o:

- dziennej sprzedaży,
- prognozy tygodniowej,
- prognozy dla dłuższego okresu,
- zapasów w drodze.

DIRECT TO CUSTOMER

