

# ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

## Περιγραφή και Αποτίμηση Συστημάτων Λήψης Αποφάσεων της Επιχείρησης ΙΚΕΑ

Μπαμπολίδου Χρυσούλα-Μαρία

Επιβλέπων Καθηγητής: Παπαδόπουλος Δημήτριος  
Νοέμβριος 2016

# Εισαγωγή

- Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ΙΚΕΑ.
- Πιο συγκεκριμένα διερευνώνται ζητήματα όπως:
  - Ο ανταγωνισμός και η λειτουργία της επιχείρησης
  - Το διάγραμμα ροής των αποφάσεων της ΙΚΕΑ
  - Καθώς και η περεταίρω ανάλυση των αποφάσεων των διεργασιών του ίδιου του διαγράμματος.

Τέλος θα παρατεθούν τα βασικά συμπεράσματα της παρούσας εργασίας για τη συγκεκριμένη λειτουργία της επιχείρησης.

# Παρούσα-Υφιστάμενη Κατάσταση

- Η επιχείρηση ΙΚΕΑ αποτελεί ένα καταπληκτικό παράδειγμα επιχείρησης που μεταμορφώθηκε στον παγκοσμίως μεγαλύτερο λιανοπωλητή ειδών επίπλωσης και εξοπλισμού σπιτιού.
- Προέρχεται από τη Σουηδία και ιδρύθηκε το 1943 από τον **Ingvar Feodor Kamprad**.
- 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.

# Όραμα και Επιχειρηματική Ιδέα

## Διάγραμμα



- Το παραπάνω διάγραμμα δείχνει τη βασική ιδέα της ΙΚΕΑ που συνδυάζει χαμηλό κόστος, καλό σχεδιασμό προϊόντων και καλή λειτουργία καθώς αναφέρει πως οι σχεδιαστές χρησιμοποιούν την καινοτομία και την χαμηλού κόστους μέθοδο, χωρίς να ρίξουν την ποιότητα των προϊόντων της, προς όφελος του τελικού καταναλωτή.

# Βασικές Στρατηγικές

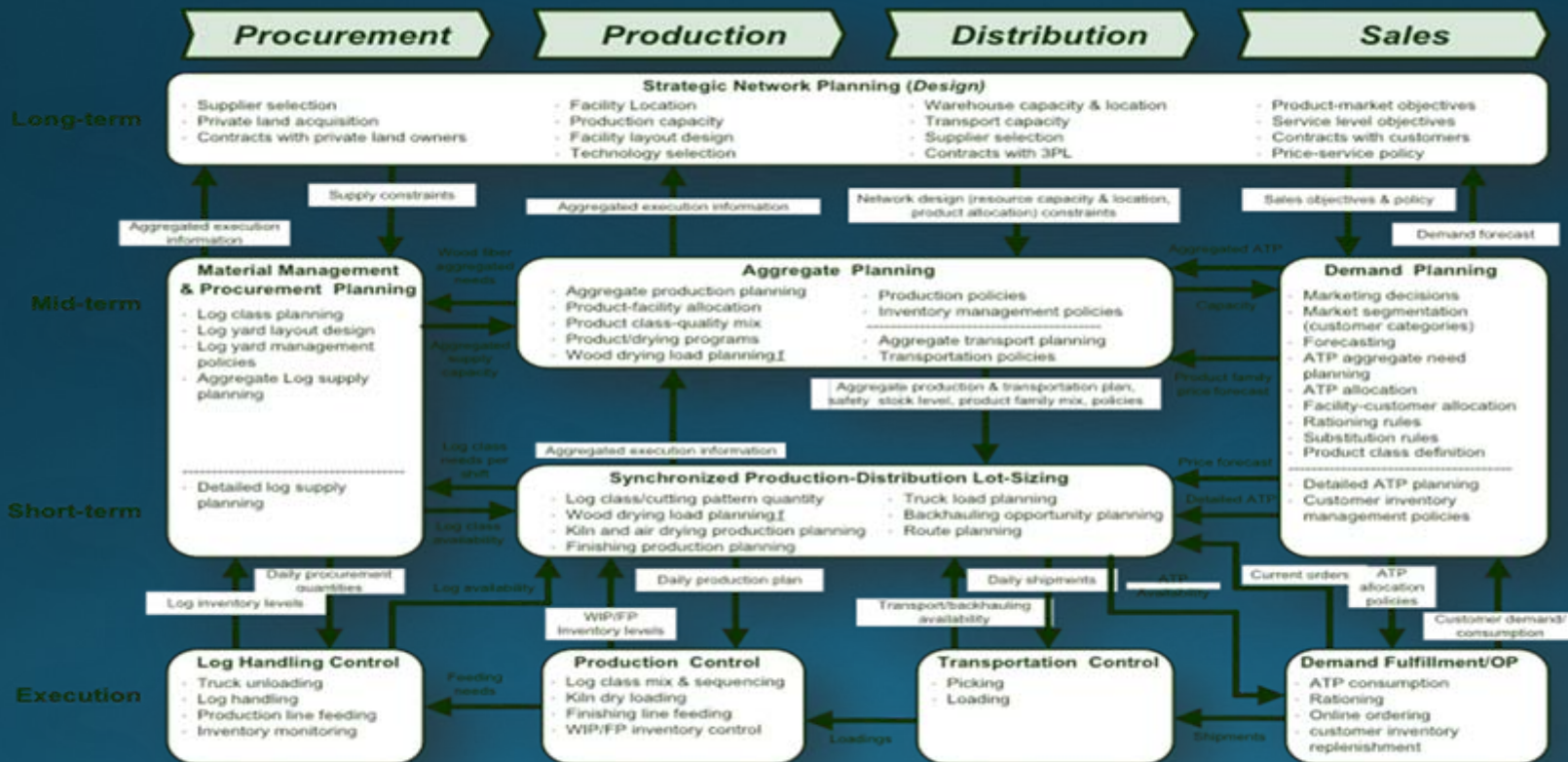
- Η ΙΚΕΑ είναι ηγέτης του κόστους στην αγορά οικιακού εξοπλισμού. Για να παραμείνει σε αυτή τη θέση αναγκάζεται να κάνει την εσωτερική παραγωγή όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη.

Βασικές στρατηγικές - αποφάσεις για την αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων είναι:

- Στρατηγικές Δραστηριότητας (σχεδίαση διακριτικών προϊόντων χαμηλού κόστους)
- Στρατηγική Επικοινωνίας (προώθηση και διαφήμιση)
- Οργανωτική Στρατηγική (το εύρος και η ανάπτυξη του προϊόντος, η αγορά, η υπηρεσία διανομής και το λιανικό εμπόριο)
- Στρατηγική Marketing (4Ps)

# Επιχειρηματικό Μοντέλο

## Διάγραμμα Ροής- Flowchart



## Συνοπτική Περιγραφή Διαγράμματος

Το Flowchart πραγματεύεται όλες τις δραστηριότητες που γίνονται εντός της επιχείρησης, σε μακροπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη και βραχυπρόθεσμη περίοδο καθώς διαφαίνεται και η τελική τους εκτέλεση, οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους.

Οι αποφάσεις που καλείται να πάρει η ΙΚΕΑ εντοπίζονται στο διάγραμμα ροής και χωρίζονται σε κατηγορίες ανάλογα με την περίοδο και την δραστηριότητα:

- Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι αυτές που καθορίζουν τους στόχους και την πορεία όλου του οργανισμού. (Μακροπρόθεσμη περίοδος)
- Οι τακτικές αποφάσεις αφορούν διαδικασίες υλοποίησης στρατηγικών στόχων που τέθηκαν από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. (Μεσοπρόθεσμη)
- Οι λειτουργικές αποφάσεις συνδέονται με τα κατώτερα στελέχη και αφορούν καθημερινές λειτουργίες. (Βραχυπρόθεσμη)

Τέλος το Flowchart της επιχείρησης χωρίζεται σε τέσσερις μεγάλες και βασικές κατηγορίες:

- ✓ Προμήθεια
- ✓ Παραγωγή
- ✓ Διανομή
- ✓ Πωλήσεις



# Παράδειγμα

## Production Planning and Control

- Αυτό που κάνει την ΙΚΕΑ μοναδική ως οργανισμό, είναι ότι μέσω της θυγατρικής της Swedwood, ελέγχει την προμήθεια υλικών, την κατασκευή και τη διανομή μεταξύ της ίδιας και του καταναλωτή.
- Επίσης έχει ένα εγγυημένο δίκτυο διανομής που την βοηθά να αποκτήσει μεγάλο μερίδιο αγοράς.
- Με το να έχει τον έλεγχο ολόκληρου του αγωγού παραγωγής, μπορεί να επιτύχει αύξουσες οικονομίες κλίμακας.
- Τέλος με αυτό τον τρόπο κάνει ευρεία την διάθεση των κομψών προϊόντων σταθερής ποιότητας.

Τα βασικά βήματα για την επιτυχία του Production Plan της ΙΚΕΑ είναι:

- ❖ Ανάλυση σχεδίου των εξαγωγών και των πωλήσεων.
- ❖ Διαχωρισμός του με το MRP ( Υλικό Απαιτούμενο για Προγραμματισμό) εργαλείο.
- ❖ Προετοιμασία σχεδίου παραγωγής για να ταιριάζει με τις πωλήσεις και τις απαιτήσεις των εξαγωγών.
- ❖ Αποστολή αίτησης στην αγοράς στο Τμήμα Προμηθειών για να χειριστεί μετά τον υπολογισμό της πραγματικής ανάγκης.
- ❖ Ακολουθεί το τμήμα αγορών και η διαδικασία προμήθειας.
- ❖ Παρακολούθηση του αποθέματος για να εξασφαλίσει την non-stop παραγωγή.

Τέλος αυτά τα βήματα προς την επιτυχία υλοποιούνται:

- Με διαγράμματα Gantt (προγραμματίζονται οι διαδικασίες και ο ακριβής χρόνος υλοποίησής τους.)
- Με τη βοήθεια συστημάτων Database καθώς και
- Με τη χρήση αλγεβρικών τύπων,

Επιτυγχάνεται έτσι ο καλύτερος δυνατός έλεγχος, αποφεύγοντας κάθε είδους προβλήματα, όπως διαφαίνεται και από το παρακάτω ταμπλό.

## Διάγραμμα Αποφάσεων Παραγωγικών Μεταβλητών

Table 2: Production Decision Variables

Using this notation, the production planning problem of the manufacturing location can be represented by the following optimization model:

$$\text{Min} \sum_{t=1}^T \left[ \sum_{m=1}^M \sum_{i \in IP_m} K_{it}^m \rho_{it}^m \right] + \sum_{t=\tau+1}^{T+\tau} \left[ \sum_{i=n+1}^N h_{it} I_{it} \right] \quad (\text{P})$$

subject to

$$\sum_{m \in M_i} Q_{it}^m - \sum_{i' \in C_i} g_{it} Q_{i't} = 0 \quad i = 1, \dots, n; t = 1, \dots, T \quad (\text{P.1})$$

$$Q_{it} + I_{i(t+\tau-1)} - I_{i(t+\tau)} = d_{i(t+\tau)} \quad i = n+1, \dots, N; t = 1, \dots, T \quad (I_{i(T+\tau)} = 0) \quad (\text{P.2})$$

$$k_{it}^m \rho_{it}^m + a_{it}^m Q_{it}^m - c_t^m \pi_{it}^m \leq 0 \quad m = 1, \dots, M; i \in IP_m; t = 1, \dots, T \quad (\text{P.3})$$

$$\pi_{e_m t}^m - \sum_{u=1}^t \rho_{e_m u}^m + \sum_{u=1}^t \rho_{(e+1)_m u}^m = 0 \quad m = 1, \dots, M; e_m = 1_m, \dots, (J-1)_m; t = 1, \dots, T \quad (\text{P.4})$$

$$\pi_{f_m t}^m - \sum_{u=1}^t \rho_{f_m u}^m + \sum_{u=1}^t \rho_{1_m u}^m = 1 \quad m = 1, \dots, M; t = 1, \dots, T \quad (\text{P.5})$$

$$\sum_{i \in IP_m} \pi_{it}^m = 1 \quad m = 1, \dots, M; t = 1, \dots, T \quad (\text{P.6})$$

$$\rho_{it}^m \leq \pi_{it}^m, \pi_{it}^m \in \{0, 1\}, \rho_{it}^m \in \{0, 1\}, Q_{it}^m \geq 0 \quad m = 1, \dots, M; i \in IP_m; t = 1, \dots, T \quad (\text{P.7})$$

$$Q_{it} \geq 0, I_{i(t+\tau)} \geq 0 \quad i = n+1, \dots, N; t = 1, \dots, T \quad (\text{P.8})$$

# Συμπεράσματα-Προτάσεις

- Η ΙΚΕΑ κατάφερε μέχρι σήμερα να είναι μια από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις στον κλάδο του οικιακού εξοπλισμού παγκοσμίως.
- Για να γίνει ένας παγκόσμιος παίκτης, η ΙΚΕΑ έχει τυποποιήσει τις περισσότερες δραστηριότητές της.
- Το διάγραμμα ροής της ΙΚΕΑ παρατηρείται πως όπως και στο εξωτερικό περιβάλλον έτσι και στο εσωτερικό οι δραστηριότητες της αποτελούν μοναδικές και εξίσου επιτυχημένες.
- Σύμφωνα με μελέτες η ΙΚΕΑ είναι από τις πρώτες επιχειρήσεις που κατέχει στον Όμιλό της τη βιομηχανία Swedwood από την οποία και προμηθεύεται τις πρώτες ύλες.

- Επομένως η ΙΚΕΑ είναι υπεύθυνη να ελέγχει την κάθε λεπτομέρεια της εφοδιαστικής της αλυσίδας πριν παραδοθούν τα προϊόντα της στον τελικό καταναλωτή.
- Σύμφωνα με τις αναλύσεις που έγιναν σε διάφορες εσωτερικές διεργασίες του διαγράμματος ροής διαπιστώνεται πως η ΙΚΕΑ φροντίζει να καινοτομεί πάντα ώστε τα προϊόντα της να είναι η επέκταση της εικόνας της και να φτάνουν στον τελικό καταναλωτή σε άριστη κατάσταση και στη σωστή χρονική στιγμή.
- Η ποιότητα των προϊόντων θα πρέπει επίσης να εξεταστεί για να παρέχει η εταιρεία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της.
- Εν κατακλείδι παρατηρείται πως η ΙΚΕΑ έχει στην κατοχή της τα κατάλληλα εργαλεία ώστε να φέρει εις πέρας τις δύσκολες αποφάσεις που έχει να πάρει για την σωστή υλοποίηση των δραστηριοτήτων της.

# Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Arrow, K.J. (1951), “Alternative Approaches to the Theory of Choice in Risk-Taking Situations,” *Econometrica*, 19: 404-437
- Bernoulli, D. (1738/1954), “Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk,” *Econometrica*, 22:23-36
- GIS basic components (Päivinnen, R., Köhl, M., 2005)
- IKEA Group Company Profile, Marketline, 9 May 2013 [ikea.com](http://ikea.com), July 2013
- <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=22001353>
- <http://www.fsc.org/en/about>
- <https://en.wikipedia.org/wiki/IKEA>
- [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

***ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΜΟΝΗ ΣΑΣ!!***