

### دراسة حالة رقم 03: التنظيم في شركة IKEA

مع نهاية الحرب العالمية الثانية ، عندما كان توزيع الأثاث مجزأ للغاية ومحتمياً وانتقائياً بسبب أهمية حواجز الدخول ، أنشأ السويدي إنجفار كامبراد ( Ingvar Kamprad ) شركته في سنة 1943 وأعطاه اسم ايكيبا .

#### مهمة و هدف ايكيبا

تتمثل مهمة العملاق السويدي لإنتاج الأثاث في المساهمة في توفير حياة يومية أفضل لغالبية الناس من خلال تقديم مجموعة كبيرة من الأثاث المنزلي بتصميم جيد والأداء والجودة والمتانة، وبأسعار منخفضة للغاية بحيث يمكن لغالبية الناس شرائها. وبالتالي يمكن تقسيم مهمتها على النحو التالي:

- تحسين حياة الناس اليومية.

- أن تكون دائماً الأقل سعراً في السوق.

- المحافظة على البيئة وحقوق العمال.

- أن تلعب دور إيجابي اجتماعياً.

أصبحت مجموعة ايكيبا الشركة الرائدة عالمياً في سوق الأثاث. كمتخصص في المفروشات والتصميم الداخلي ، فإنها تقدم تشكيلة واسعة فيها أكثر من 9500 منتج وظيفي ومصمم بشكل فريد وغير مكلف. في السنة المالية 2015-2016 ، حققت المجموعة السويدية زيادة إجمالية بنسبة 7 ٪ في حجم رقم أعمالها ، لتصل إلى 34.2 مليار يورو. في 422 متجراً في خمسين دولة (في 2018) ، حققت الشركة مبيعات بقيمة 38.8 مليار يورو في 2018 ، وقد كان عدد عمالها في نفس السنة 160000 موظف.

#### الإدارة في ايكيبا

ايكيبا ، الشركة الرائدة عالمياً في الأثاث وأدوات الديكور ، مستوحاة إلى حد كبير من النموذج الاسكندنافي لإدارة المجموعة. يجب أن نتذكر أن الإدارة على النمط الاسكندنافي هي إدارة تشاركية للغاية ، مما يترك مجالاً واسعاً للمناورة للموظفين ، ويمنحهم نفس الدرجة من المشاركة في صنع القرار. يضع هذا النوع من الإدارة الفرد في قلب الشركة ، ويقدر البعد الإنساني ، الذي يسمح للأفراد بالازدهار في مكان عملهم. لذلك يمكن للموظفين إظهار قدر كبير من المبادرة، مما يسمح لهم بالعمل في جو هادئ. ايكيبا ، وهي من أصل سويدي ، ليست استثناءً من حيث الإدارة الاسكندنافية ، وإلى جانب ذلك ، يجب الاعتراف بأن العامل الرئيسي لنجاح المجموعة هو هذا النوع من الإدارة.

#### التنظيم في ايكيبا

في ايكيبا ، يتم تقليل الخط الهرمي إلى أبسط أشكاله: لا يوجد سوى 7 مستويات بين الرئيس التنفيذي للمجموعة وموظف المتجر. بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي لمتاجر ايكيبا هو كما يلي: مدير متجر ، مدير موارد بشرية ، فريق إدارة (إداري ، لوجستي ، مبيعات ، خدمات ، اتصالات وتصميم).

في مواجهة إدارة الأنشطة المتعددة (شراء وبيع المنتجات ، التوزيع والتخزين ، العقارات ، إلخ) ، في السبعينيات ، قرر Ingvar Kamprad ، مؤسس شركة ايكيا ، تقسيم أنشطته المختلفة إلى 3 مجموعات. تتكون كل مجموعة من هذه المجموعات من عدة شركات تدير نشاطاً واحداً أو أكثر:

-مجموعة IKEA ، تتاجر في الأثاث ، و تقوم بتشكيل و انتاج و الشراء والتوزيع وبيع الأثاث ومنتجات الديكور في متاجرها

- مجموعة INTER IKEA ، تمتلك الملكية "الفكرية" لايكيا (علامة ايكيا التجارية ، المفهوم ، حقوق النشر ، إلخ) ، - مجموعة IKANO ، المملوكة لعائلة Kamprad ، تجمع بين مختلف الأنشطة التجارية والمالية. كان مؤسس ايكيا Ingvar Kamprad حريصاً على إنشاء مجموعة يضمن هيكلها وتنظيمها الاستقلال والأمن على المدى الطويل.

### الهيكل الوظيفي لمجموعة ايكيا

و يقسم إلى : 1/عمليات الشراء: ايكيا للتجارة 2/الإنتاج : ايكيا السويدية 3/التوزيع: DS / المستودعات المركزية 4/ البيع: دول المنطقة والمتاجر

← ايكيا للتجارة: يقوم بتوحيد مكاتب الشراء وإدارة مشتريات ايكيا ويضمن تدفق البضائع لدعم التوسع في عمليات ايكيا. مهمتها هي:

- تطوير شبكات من الموردين الجدد وكذلك أولئك الموجودين بالفعل،
- بناء علاقات وثيقة مع مورديها والحصول على شراكة طويلة الأمد
- تقديم المشورة والتدريب للموردين.

← ايكيا السويدية (IOS): تمثل مركز إدارة الإنتاج المجزأ. هذه الشركة الكائنة في السويد مسؤولة عن:

- تطوير التشكيلة و الانتاج (إنشاء ، بحث ، تطوير) ،
- الربحية الإجمالية لتشكيلة ايكيا ،
- تنسيق أنشطة البيع والشراء.

يجب أولاً اعتماد جميع المنتجات التي تُباع في المتاجر من قبل IOS (نجد في جميع منتجات ختم "التصميم والجودة ايكيا السويد"). بصفتها الضامن لمفهوم ايكيا ، يجب أن تضمن IOS تطوير التشكيلة وفقاً لإرشادات مانح الامتياز. وهو أيضاً المركز العصبي للخدمات اللوجستية في ايكيا. يجب عليه التأكد من تنسيق القدرات الإنتاجية فيما يتعلق بالطلب (البلدان) وتقديم اسعار تنافسية. باختصار ، IOS هي منسق العمليات ، حيث تطابق العرض مع الطلب على المدى القصير والطويل.

← (خدمة التوزيع) والمستودعات المركزية: مهمتهم هي الإشراف على المستودعات المركزية والخدمات اللوجستية المرتبطة بها. تنتمي معظم المستودعات إلى مجموعة ايكيا ويديرونها. تتم إدارة بعض مستودعات ايكيا بواسطة مزودي خدمة خارجيين.

← المنطقة والبلد والمتاجر

حددت مجموعة ايكيا 3 مناطق في العالم:

- منطقة أوروبا ، 67% ( بدورها ، تنقسم منطقة أوروبا إلى 6 قطاعات جغرافية) ،
- منطقة أمريكا الشمالية 3% ،

• منطقة آسيا والمحيط الهادئ 30% .

### الأسئلة:

- 1- قم بإعداد البطاقة التقنية لشركة ايكيا ؟
- 2- ما معنى الإدارة التشاركية و كيف تطبق في شركة ايكيا؟
- 3- ماهي مبادئ التنظيم المشار إليها في هذه الدراسة؟ اشرحها
- 4- تكلم عن أهداف التنظيم في شركة ايكيا؟
- 5- ماهي طبيعة الهيكل التنظيمي في ايكيا؟ ماهي مزاياه و عيوبه؟
- 6- لماذا في رأيك قامت ايكيا بتقليل الخطوط الهرمية في هيكلها التنظيمي ؟