

Hoe IKEA de customer experience wil vergroten Van 'store' naar 'market' en 'customer approach'



Ed Peelen

De invloed van Ingvar Kamprad, de oprichter van IKEA, is ook na zijn overlijden binnen het concern nog steeds voelbaar. Ook al behoorde hij tot de rijkste mensen op aarde, hij bleef sober, en trouw aan zijn streven: goed ontworpen, functionele meubelen van goede kwaliteit voor een prijs die zo laag is, dat ze bereikbaar zijn voor zoveel mogelijk mensen. Zijn kernwaarden (zie figuur 1) en ambitie bepalen wie IKEA is, wie er werken, en drijven IKEA in haar expansiestrategie. Zij wil inmiddels een groot deel van de wereldbevolking, waar ook op deze planeet, bedienen. Op een punt wil zij de opstelling wel veranderen; zij wil zich minder nederig gedragen dan typisch was voor Ingvar. En zij wil zich aanpassen aan de tijd. De nadruk lag tot voor kort op de supply chain, de producten, en de fysieke IKEA 'warenhuizen'. Het ging om het optimaliseren van de weg van grondstof tot en met 'store'. Nu wil men verder gaan en opteert voor een 'market approach', waarin het inspireren en helpen van klanten een grotere rol gaat spelen. De customer engagement wil men vergroten. Wel op eigen wijze; de signatuur van een stukje Zweden moet herkenbaar blijven en tot extra loyaliteit leiden.

Figuur 1 Kernwaarden



IKEA heeft met andere woorden in deze tijden zowel een **verbredings- als verdiepingsstrategie**. Ze wil tegelijkertijd haar positie in Azië, Zuid-Amerika en andere werelddelen vergroten en haar relatie met klanten verder inhoud geven. Het brengt uitdagingen op alle terreinen met zich mee. De huidige supply chain is minder geschikt om ook de merkbepoofte waar te maken in bijvoorbeeld Chili. En bovendien is het de uitdaging om deze keten verder te verduurzamen. En alhoewel het streven blijft Zweeds design te 'exporteren', smaken verschillen tussen werelddelen en landen, en zullen aanpassingen vragen in assortimenten. Maar juist ook als men de relatie met klanten wil verdiepen, krijgt ze te maken met cultuurverschillen. Alleen al het koopgedrag verschilt; in India, in dichtbevolkte en drukke metropolen als New York, kopen mensen op andere manieren meubels en richten mensen op andere wijze hun woning in dan in bijvoorbeeld Zweden of Nederland. Zij waarderen self service niet, kunnen zich minder makkelijk verplaatsen naar de randen van de stad naar de grote warenhuizen en/of zijn gewend om meer op internet te shoppen.

De op het oog **complexe organisatiestructuur van IKEA** kan hier van pas komen. IKEA heeft haar retail-activiteiten namelijk ondergebracht in een **franchiseorganisatie**, Inter IKEA Systems. De grootste franchisenemer is Ingka Group, die grote delen van Europa bedient. Maar in andere werelddelen is er ruimte voor derde partijen om als franchisenemer met lokale marktkennis uitwerking te geven aan de last mile; het overbruggen van de afstand van 'product' naar 'markt' en 'klant'. Het inschakelen van derden heeft nog een ander belangrijk voordeel; zij kunnen (financiële) middelen meebrengen om de groeiambities versneld te realiseren.

De betreffende structuur brengt behalve voordelen ook minimaal een uitdaging met zich mee. Het maakt de bestuurbaarheid van de distributie- en retailactiviteiten er niet makkelijker op. Franchisenemers opereren binnen een contract, waarin eisen en kaders worden gesteld. Ze moeten borgen dat de kernwaarden en eigenschappen van IKEA behouden blijven en tot hun recht komen. Maar tegelijkertijd zijn de franchisenemers zelfstandige ondernemers, die hun eigen beslissingen kunnen nemen.

De ontwikkeling en de uitrol van de '**store to market approach**' ligt in Delft; **Marco Merckx** heeft hier als global Customer Engagement leader (binnen het Retail- en Customer Experience team) een belangrijke rol. Zijn aanpak kent **onder andere de volgende stappen**:

- Conform de **IKEA way of working** **gezamenlijk de uitdaging oppakken met betrokkenen**, de franchisenemers en de franchiseorganisatie.
- Het ontwikkelen van een **gemeenschappelijke taal**; welke betekenis kennen wij toe aan 'customer engagement', wat verstaan wij onder klantloyaliteit?

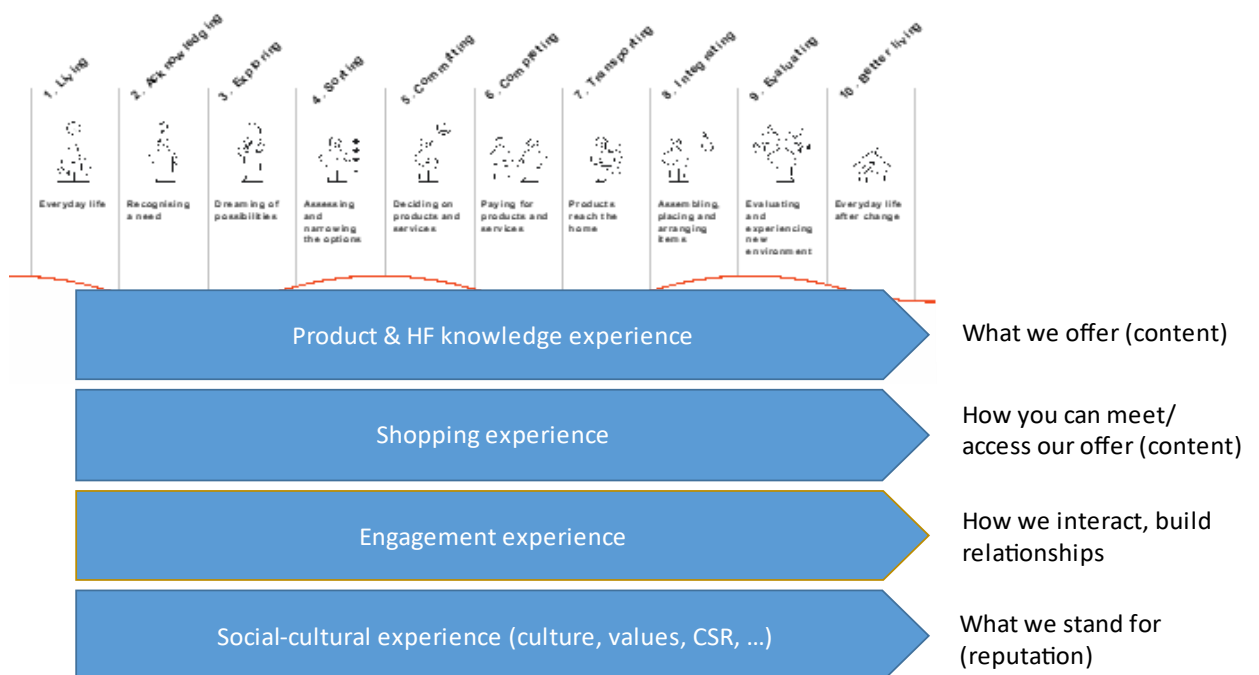
- Hoe formuleren wij onze **klantbeloften** ('customer objectives')?
 - o Hoe brengen we tezamen wat klanten willen en wat ons uniek maakt? Functioneel, emotioneel, sociaal, esthetisch?

Customer Objectives

From our Meeting the Customer strategy



- Hoe zijn deze klantbeloften in verschillende fasen van de end-to-end customer journey te realiseren?
 - o Welke sociaal-culturele, engagement, shopping en product/inrichtingskennis is nodig om de gewenste overall experience te kunnen bieden om de klantbeloften waar te maken?



- Welke **competenties** hebben we nodig om dit waar te maken? Met andere woorden: wat zijn de bouwstenen die we nodig hebben om de IKEA Customer Experience te realiseren? En, hoe 'mature' zijn we in de verschillende franchiseorganisaties op elk van de genoemde punten?
 - o Om de IKEA Customer Experience waar te maken wordt een onderscheid gemaakt in fundering (personalisering, empatisch, verwachtingen managen, tijd en inspanning, oplossingsgericht, integer), die de realisatie van de uiteindelijke beleving moet waarmaken. Beleving die komt van de producten, inspiratie over woninginrichting, de winkelervaring en de inspiratie en het engagement.
- Hoe **meten** we waar we staan?
- Welke **strategische initiatieven** zijn nodig om deze te bereiken? Welke bewegingen moeten wij ingang zetten?
- Welke **initiatieven** zijn op kortere termijn (business planning) nodig?
- Welke **prioriteiten** moeten aangebracht worden; ook bijvoorbeeld om pijnpunten weg te nemen (bijvoorbeeld: de realisatie van click en collect tijdens de lockdown; de verbetering van de after sales service)

De eerste stappen zijn gezet! De gewenste uitkomsten, de architectuur staat. Vanzelfsprekend zal deze nog veranderen. Maar een gemeenschappelijke basis ligt er; de sfeer is goed; constructief worden in verschillende landen initiatieven genomen en gedeeld om de IKEA Customer Experience verder te vormen. Fondsen zijn beschikbaar om met een lange adem de vernieuwing inhoud en vorm te geven. Het karakteristieke korte termijn denken van retailers kan nog wel eens voor vertraging zorgen. Maar af en toe een crisis die voor wat urgentie zorgt, kan wel weer voor versnelling zorgen.

IKEA Customer Experience

Across 4 Dimensions

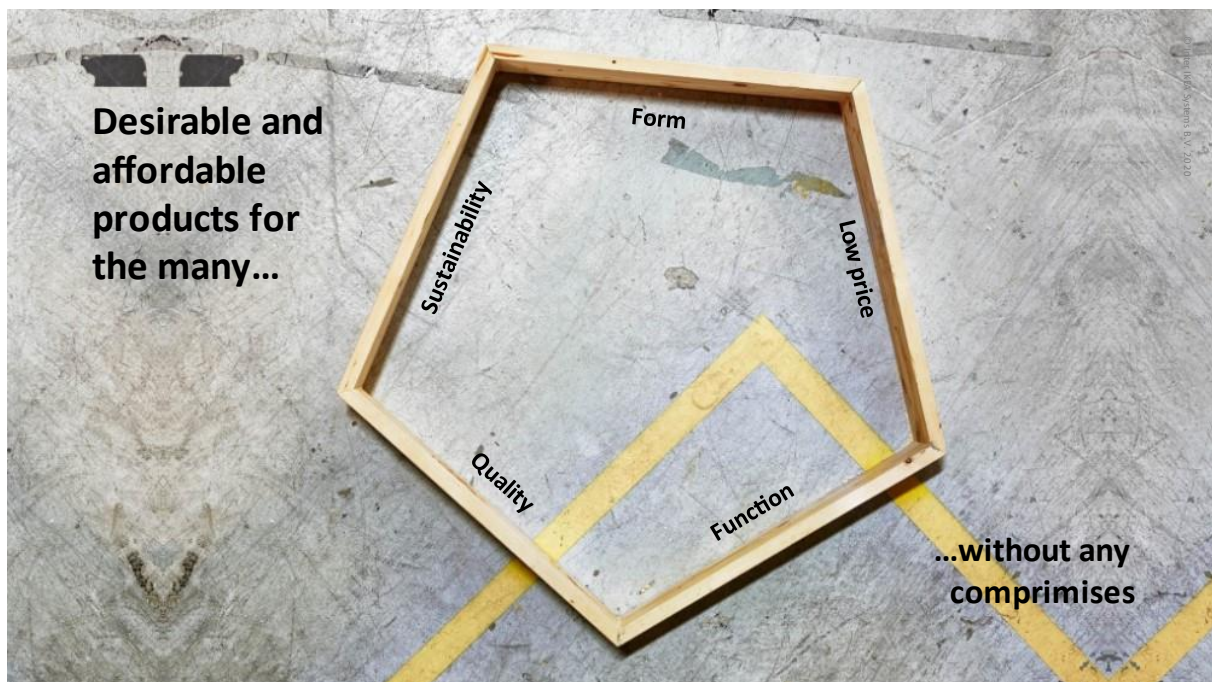


Democratic design

Een simpele, bruikbare tool wordt bij IKEA gebruikt om nieuwe producten te ontwikkelen. Het is een pentagram. Om begerenswaardige betaalbare producten te ontwikkelen, moet elk nieuw ontwerp allereerst een lage prijs hebben, en vervolgens qua functie, kwaliteit, vorm en duurzaamheid voldoende scoren.

De Yellow Cats hebben in groepjes met dit model gewerkt om smart licht producten te bedenken. De vangst:

- The platonic solid: een peervormige of ronde lamp is voor de verspreiding van licht onhandig; een meer hoekig design is effectiever, en oogt meer Zweeds
- Norsken: een smart lamp waarmee je het Noorderlicht kunnen nabootsen
- Ergonomie: licht is ondergewaardeerd binnen de ergonomie en verdient meer aandacht, zeker nu we zo vaak thuiswerken
- Lampen met meerdere functionaliteiten: bijvoorbeeld een lamp die ook rookmelder is: bij brand geeft hij kraakhelder licht
- Kleine lampen die je de weg wijzen, 's nachts, als je naar het toilet wilt gaan
- The Happy Life Lamp
- Smart lights om langer thuis wonen te kunnen faciliteren voor ouderen (valprotectie, afwijkende gedrag signaleren, e.d.)
- Abonnementsmodel voor lampen (ook gericht op vergroten duurzaamheid)
- Licht alleen aan als je er bent
- Zonnecel en accu inbouwen zodat lamp voor groot deel ook op zonne-energie kan branden; mogelijkheid om de accu in de lamp via laptop op te laden
- Lamp die op de pc kan worden vastgebonden voor een goede verlichting achter de pc
- Bouwpakket: lampen die je zelf kunt combineren tot een mooi artistiek bouwwerk



Mocht je meer willen weten over de Yellow Cats, over de bijeenkomsten en onderwerpen. Of heb je vragen [klik dan hier voor meer informatie](#) over de yellowcats of mail naar km@yellowcats.nl