

פקחים בסניף איקאה בראשון לציון השבוע. "הם מפסו שנה קריטי, ועלולים להפסיד עוד שנה"

שושנה חן || צילום: דנה קופל

מה עובר על איקאה

באפריל תחגוג איקאה 20 שנה לפעילותה בישראל אחרי שנה קשה במיוחד • חודשי הקורונה הפכו אותה מתרנגולת שמטילה ביצי זהב - לעסק שלא הפך את המשבר להזדמנות • במקום להמציא את עצמה מחדש חטפה החברה ביקורות על שירות אונליין לא נגיש, ועמדה במרכז עליהם בעקבות ההחלטה לפתוח אותה בסגר • האם מדובר רק במכה בכסף - או שהמותג נמצא בצומת גורלי?

מערכי תקשורת, אחסון, מחשוב ואספקה ייעודיים, שמשמעותם תוספת עלויות. הוא גם מעמיד אותה בפני דילמה עסקית: איך גובים את מחירי החנות מבלי להפסיד? איך נשארים אטרקטיביים לצרכן עם השינוי העלויות עליו בגביית תוספת של 5% על העסקה? קשה להחזיק שירותי אונליין לא-הפסדי מבלי לגבות יותר כסף מהלקוחות - מה שמסביר את התעריפים הגבוהים של משלוחי איקאה. הביצוע על ידי ספק משנה, 'שפע אונליין' (שכבר נחשף קשר הבעלות בינו לבין בעלי איקאה), לא מספק את הצרכן - שהורגל בתקופת הקורונה לסטנדרטים אחרים באתרי האונליין. "למרות הנכסיות הגבוהה של המותג, הוא עומד בפני אתגרים לא פשוטים, ולא רק בארץ", מציין מומחה השיווק פרופ' ברק ליבאי מבית הספר למינהל עסקים אריסון במרכז הבינתחומי. "רבים ינסו לזנוב בו, ואני במקומם הייתי מודאג. הקטלוג סיפק לאיקאה יתרון על פני האחרים. רק היא יכלה להפיץ כמויות כאלה, ולהתאים את מה שהוגש בקטלוג לחוויית החנויות הפיזיות. בכניסה לחנות של איקאה אתה מקבל חוויה שבה אתה רואה הכל, הכל נמצא לפניך. את החוויה הזאת עליה להעביר לדיגיטל ומדובר באי-תגר לא פשוט - במיוחד משום שמדובר בקרב שבו היא מרגישה פחות נוח. האתר בישראל לדוגמה נחמד אבל לא מהווה את קדמת הטכנולוגיה, ניכר שאין בו את הדי-אן-איי של הרשת. הוא לא מחובר לדור

זה. השבוע, מתחת לרדאר ומבלי ליידע את הצרכנים, הפסיקה החברה את שירות האונליין שלה לחלוטין - ומבטיחה להחזיר זירו בתוך מספר ימים, עוד לא ברור מתי. אך יש כאלה שמחזיקים בדעה חיובית יותר על איקאה בהקשר הזה. "בשבוע האחרון עשיתי הזמנה גדולה באיקאה ונו" כחתי שוב בשיפור מאז הקורונה", אומרת חני פרידמן, מעצבת ירושלמית שהרבתה לקנות באונליין עוד לפני המגפה - והגיירה את הקצב במהלכה. "ראשית, בזמני האספקה. בנוסף, אם בעבר ניתן היה להזמין לירושלים רק מסניף באר-שבע, היום אני יכולה להחליט מאיזה סניף להזמין, לפי המלאי. אם בעבר שלחו רק פריטים גדולים, היום שולחים הכל, וגם המחירים נגישים יותר כי ביטלו את תוספת ה-7% (לחברת המשלוחים 'שפע אונליין' - ש.ח.) שהייתי משלמת תמיד".

בסיס הקונספט של איקאה מושתת על מסר מוכר שעובר ללקוח: אני כמשווק אעשה את שלי, אנגיש מידע על מוצרים ואגיש באריזה נוחה - אתה תעשה את שלך, ויחד נחסוך כסף. ה"הסכם" הזה מאפשר לחברה להוציא פחות כסף על עובדים, ולצרכן לחסוך עלויות גם כן. המעבר הדרמטי לאונליין שומט את הקרקע מתחת לנוסחה הזאת ומאלץ את החברה להעמיד

מומחה השיווק פרופ' ברק ליבאי: "למרות הנכסיות הגבוהה של המותג, הוא עומד בפני אתגרים לא פשוטים, ולא רק בארץ. רבים ינסו לזנוב בו, ואני במקומם הייתי מודאג"

השאלה נותרה פתוחה.

בעיית רשת

"הרשת צריכה לפרסם לצרכים של היום, הם לא שם", קובע יועץ השיווק תמיר בן שחר. "כולנו משפצים, העבודה עברה הביתה, איקאה גדולים בפתרונות למשרד הביתי, ללימודים מהבית, יש לה המון מה לומר. הם מתאימים לצעירים, להייטקיסטים, ונראה כאילו השוורים עזבו אותנו לשנה. מה שלא קורה בעולם. הם פיספסו שנה קריטית ועלולים להפסיד עוד שנת פריון עד שיתאימו את עצמם לשוק החדש, אם כי קשה מאוד להיזיז מפלצת. בעידן הקורונה, כשאתה לא באונליין, אתה מפספס ובגדול".

הפספוס של איקאה בגורת האוני-ליין מתחדד על רקע ההשוואה לאיקאה העולמית, שדיווחה על כך כי מכירותיה באונליין בשנת הכספים האחרונה שהסתיימה באוגוסט גדלו ב-45%, בזכות יותר מארבעה מיליארד ביקורים באתרי האינטרנט. פריחת האונליין בלמה ירידות חדות במחזור החברה.

"חקרנו לעומק את אתר איקאה בישראל. הוא זקוק לשדרוג משמעותי", טוענת רובינזון. "כבר בחודשים הראשונים של הקורונה התפלאתי שלא הגיבו מספיק בחברה לצורכי הצרכן העכשוויים. במקום לנצל את הקורונה ולהפוך לאימפריית אונליין, עצר האתר במקום הלא-מרשים שבו היה קודם. כדי להשלים את ההזמנה, האתר שולח את הלקוח לאתר אחר, והביצוע מסורבל יחסית. זמן ההמתנה להשלמת ההזמנה ארוך". זמן ההמתנה, אגב, הוא עניין שהפך לתלונה חוזרת אצל לקוחות. דוגמה נוספת: את אחת ההתאמות המתבקשות לתקופה המתאגרת עשתה איקאה מאוחר מדי. רק במחצית נובמבר היא הוסיפה את שירות האיסוף עצמי שלה (click&collect) שהפך לסיפור הצל-

שנת 2020 הייתה אמורה להיות השנה של איקאה בישראל. החנות החמישית באשתאול תוכננה להיפתח במארג, פתיחה שהייתה אמורה להרחיב את הפריסה הארצית של המותג, ולהקפיץ את מחזור ההכנסות ליותר משני מיליארד שקלים.

אלא שאז באה הקורונה - ושאיפות הצמיחה של איקאה התנפצו על קרקע המציאות. 600 מתוך 1,700 עובדים הוצאו לח"ל (200 הוחזרו בשלב הראשון, ומהיתרה - חלק פרשו, חלק פוטרו וחלק נשארו). הסניפים נסגרו. מעבר לכך, איקאה לא ניצלה את ההזדמנות שקיבלה לחזק את נוכחות המוצרים שלה בנוף - בזמן שכולם עוברים לעבוד וללמוד מהבית. במקום זה שקעה החברה במלחמות בניסיון להישאר עם הראש מעל המים ובתמיכה בעובדים (שהייתה יוצאת דופן ביחס לרשתות אחרות בישראל).

והנה, השבוע נחתה על החברה עוד מכה, עם ההודעה משוודיה על כך שהקטלוג האיקוני של הרשת לא ייצא עוד החל מאוקטובר 2021 (ראו מסגרת). "מדובר באתגר לא פשוט שנוסף לכל זכיין איקאה באשר הוא", מסבירה אורלי רובינזון, מעצבת, כותבת ספרי עיצוב ואדריכלות, וב"עלת בלוג ואתר. "בתוך אוקיינוס הדיגיטל, לפרינט של הקטלוג היה בידול. איקאה תצטרך לספק זאת לצרכן באונליין".

באפריל 2021 תחגוג איקאה 20 שנה לפעילותה בישראל. הרשת נחשבה במשך שנים לתרנגולת המטילה ביצי זהב. האם היא תמשיך להיות כזאת? פתיחת החנויות ביום ראשון השבוע - בליווי חוות דעת משפטיות, אך בניגוד לעמדת משרד הביטחון - ונהירת הלקוחות אליהן במקביל להגעת הפקחים שהטילו קנסות, מעידות על הגעגוע של הצרכן לאיקאה. אבל



תמיר בן שחר



מתי ברונמן

צילום: אלעד גרשון, אוראל חן

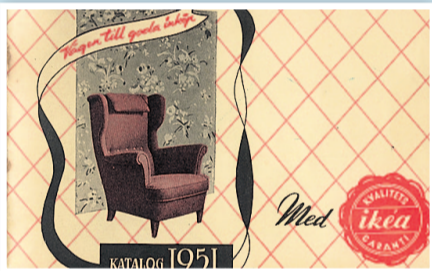
פרידה מהקטלוג

"ספר העיצוב הטוב ביותר"

"ככותבת בתחום העיצוב, הקטלוגים של איקאה נחשבים בעיניי כספר העיצוב הטוב ביותר, שמעביר בצורה הטובה ביותר את המסרים הרגשיים הנכונים", אומרת אורלי רובינזון, כותבת ספרי עיצוב ואדריכלות ובעלת בלוג ואתר בנושאי עיצוב. רובינזון עובדת עכשיו יחד עם ענת לוי, לשעבר מנכ"לית שלב, על מיזם אונליין חדש בנושא עיצוב. "ההיבטים הרגשיים חשובים יותר מהפרקטיות של המוצרים. חשוב שתרגיש נעים, שיהיה לך טוב בבית, שתעטוף את עצמך בצבעים ובטקסטורות הנכונות, ומכאן נובעות הבחירות החכמות", היא אומרת. ובאיקאה, לדבריה, ידעו לנגן על הרגש ולבחור נכון.

די לראות את התגובות האמוציונליות שגררה ההודעה של החברה מהשבוע על הפסקת הרפסת הקטלוג מאוקטובר 2021. הקטלוג יוצא ברפס מאז 1951, ובישראל יצא לראשונה ב-2001. בשנים הטובות הוא הודפס ביותר מ-200 מיליון עותקים. עשר שנים דנו בחברה בהחלטה, שהיא חלק ממדיניות מתמשכת להפוך את החברה יותר דיגיטלית ונגישה. כמחווה לקטלוג תפרסם החברה בסתיו 2021 ספר על עיצוב הבית. יש להניח שהוא יהיה מוצר נחשק.

כש JCPenney - הרשת האמריקאית שהקטלוג שלה היה אייקון לא פחות מזה של איקאה, מנה 700 עמודים וכונה "הספר הגדול" - הפסיקה את פרסומו, כמעט הוכרז אבל לאומי בארה"ב. הרשת החזירה את הקטלוג ב-2015, אבל הפסיקה שוב להדפיס אותו. קיימות עדיין רשתות, אמריקאיות בעיקר, המנפיקות קטלוגים מודפסים, בהן נורדסטרום, קראפט אנד בארל, ואפילו חברות אינטרנט צעירות שמדפיסות קטלוגים, כמו Wayfair ו-Bonobos, אבל המגמה הבולטת היא ויתור עליהם. בסך הכל, ולמרות צער הפרידה, הצעד מתקבל בכרחה, גם בגלל ההיבט הסביבתי.



הקטלוג הראשון, 1951. מסרים רגשיים



נסגרה מחדש. השבוע, כאמור, החנויות חזרו לפעול שוב. ליבאי סבור שסיפור פתיחת וסגירת החנויות לא ישפיע על הלוקוחות: "היתרון של איקאה בישראל הוא שאנשים מייחסים את הבלגן לממשלה. במשבר רי מותגים חזקים, אנשים נוטים לסלוח. איקאה יכולה להגיד: 'זה לא אתנו, זה הם'. והקונים יחזרו". ועדיין, מבין ליבאי את הדאגה לאיבוד קונים שהביאה לדבריו את הרשת להחלטה על הפתיחה. ככל שחולף זמן רב יותר והחנויות נשארות סגורות, הצרכנים מחפשים ומוצאים תחליפים. אבל למרות הזינוק במכירות דרך הרשת, גם איקאה העולמית לא נוטשת את הקמעונאות המסורתית. היא יודעת שעליה להיות יותר יצרנית וחוויתית, ובמקביל מודיעה על שורת חנויות שמתוכננות להיפתח בעולם בשנתיים הקרובות. את הפירות של התהליכים שיעברו על איקאה העולמית נראה גם בארץ, כי למרות הכל, אין הרבה מותגים שיודעים לקרוא את הצרכן כמו איקאה. "הבניין חזק, אבל פה ושם נראים סדקים", מוסיף ליבאי. "ועל איקאה להילחם כדי לסגור את הסדקים מהר ככל האפשר. מניסיון, אנחנו יודעים שגם בחברות חזקות סדקים קטנים יכולים להתרחב. על הרשת לטפל מיידית בנושא האונליין, גם אם הגיעו החיסונים והחנויות נפתחות. מצד שני, התחרות גוברת. המלך חמה על הלוקוח תהיה חזקה וקשה יותר". כל פניותינו לחברה בניסיון לאשר או לקבל מידע ותגובות לא צלחו.

איקאה כוכר פתחה את חנויותיה בטענה שאם היום סנטר ואייס פותחות, גם היא רשאית לפתוח, מה גם שהיא הציעה מתווה שכולל פתיחה חלקית. לכן לא יהיה מוגזם לטעון כי האתגרים של איקאה ישראל היו מסובכים יותר בהשוואה לעולם. זה התחיל בפתיחת החנות באשתאול, שהתעכבה בגלל הקורונה, והתגלגלה בהמשך למאבק משפטי על רקע הטענה לבנייה לא חוקית. איקאה ניצחה בו אחרי שהתברר כי כל הבנייה נעשתה על סמך היתרי בנייה כדין. המדינה ננזפה, אבל משפטים מן הסוג הזה סוחטים כוחות ניהוליים, ולא מוסיפים לאף חברה. והיו גם את הכותרות הלא-חיוביות שקיבלה איקאה בפתיחת הסגר הראשון - שני עשתי באישור משרד הבריאות. לטענת בן שחר, שמכיר את איקאה מקרוב, הפתיחה הזאת "סימנה אותם והניחה אותם תחת זכוכית מגדלת". העליהם על החברה נולד בעקבות הקשר שהוזכר בין בעלי איקאה לקהילת חסידי גור, שאליהם משתייך שר הבריאות באותה תקופה יעקב ליצמן. שלום פייש, שאיננו חסיד גור, אכן העניק תרומה לחסידות, אבל הוא תורם גם לשלל מוסדות אחרים במגור החרדי. השר ליצמן לא היה מעורב בהחלטה לאפשר לאיקאה לפתוח, ומנכ"ל משרד הבריאות לשעבר משה בר סימן טוב כבר אמר בעבר כי הוא מצטער עליה. ועדיין, איקאה ממש לא יצאה נקייה ברעת הקהל.

לפני חודש הרשת נפתחה שוב, ותוך יום

המעצבת אורלי רובינזון: "חקרנו לעור" מק את אתר איקאה בישראל. הוא זקוק לשדרוג משמעותי. כבר בחודשים הראשונים של הקורונה התפלאתי שלא הגיבו מספיק בחברה לצורכי הצרכן העכשוויים"

בישראל, כידוע, הרשת פתחה פעמיים על דעת עצמה - אבל רק בקומה הראשונה. השבוע עם הפתיחה הכללית נפתחה גם הקומה השנייה, ללא מתחם המסעדה ואזור המשחקים לילדים. בדובאי, למשל, אין כניסה לחנות לילדים מתחת לגיל 12 או למבוגרים מעל גיל 60. כדי להיכנס לחנות החדשה שתיפתח במומבאי שבהודו ב-18 בדצמבר, יידרשו הקונים להירשם מראש. באתר איקאה אנגליה-אירלנד פונה המנכ"ל ללקוחותיו במכתבים שמביעים צער על השיבושים בשירות.

ישראל היא המדינה היחידה, כך נראה, שבה פועלת הנהלה מתוך תחושה שנעשה לה עוול - במידה רבה של צדק. אולי כי ההחלטות על סגרים והגבלות במדינות אחרות מתקבלות בצורה מבלבלת פחות, וההגדרות למוצרים חיוניים ברורות יותר.

הצעיר ולשינוי שחל באונליין. המבחן הוא טכנולוגי: עד כמה יעמיקו באיקאה את המחשבת המוצרים."

באותה נשימה, ליבאי מבין למה איקאה ישראל לא נכנסה עמוק לזירת האונליין: "התחושה שישיראל היא מדינה קטנה וצפופה, שחלק ניכר מהאוכלוסייה יכול להגיע בקלות לחנות. אבל המציאות משתנה, ועל איקאה להבין זאת. גם אם מחר יהיו חיסונים כולם, יש פלח שלא יבקר. ככל שיחלוף יותר זמן, פחות ירצו לחזור."

משבר רדף משבר

זה לא מפתיע, אם כן, שאחת הביקורות שחוזרות על איקאה בתקופה האחרונה היא התקשורת הלקויה עם הצרכנים. דווקא עכשיו, הנהלת החברה מעדיפה להיכנס לבונקר: הבעלים, איל ההון מתיו ברונפמן, ששימש בעבר כפרונטור של החברה, נעלם מהעין. שותפו לבעלות שלום פייש לא מתראיין. המנכ"ל שוקי קובלניץ, איש שטח ולוגיסטיקה מעולה, חושש מהתקשורת.

בארה"ב, בזמן שהשוק הצפון-אמריקאי חווה משבר עצום כאשר החברה נאלצה לבצע ריקול של מיליוני שירות מדגם "מלם" - בעקבות פציעות ומקרי מוות של שלושה ילדים כתוצאה מנפילת השייטות - פנה לארס פיטרסון נשיא איקאה ארה"ב ישירות לציבור וביקש להחזיר את הישירות, תוך הצעת חלופה. בכל הקשור למשבר הקורונה, ההתמור דרות של איקאה משתנה ממדינה למדינה.