



Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο  
Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μ/Υ  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Σχολή Ναυτιλίας Και Βιομηχανίας  
Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας  
Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Τεχνοοικονομικά Συστήματα»

## **IKEA Business Strategy**

### **Η Επιχειρησιακή Στρατηγική της IKEA**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**Λαζαράκη Ευαγγέλια του Παναγιώτη**

Επιβλέποντες

Καθ. Δημήτριος Ασκούσης

Δρ. Δημήτριος Πανόπουλος (ΕΔΙΠ)

Αθήνα, Οκτώβριος 2023





Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Τεχνοοικονομικά Συστήματα»



## **IKEA Business Strategy**

### **Η Επιχειρησιακή Στρατηγική της IKEA**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**Λαζαράκη Ευαγγέλια του Παναγιώτη**

**Επιβλέποντες:**

Καθ. Δημήτριος Ασκούνης

Καθηγητής, Τμήμα Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών,  
Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Δρ. Δημήτριος Πανόπουλος

ΕΔΙΠ, Τμήμα Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, Εθνικό  
Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 18<sup>η</sup> Οκτωβρίου 2023.

---

Αθήνα, Οκτώβριος 2023

Ευαγγελία Π. Λαζαράκη

Διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός και Μηχανικός Υπολογιστών Ε.Μ.Π.

Copyright © Ευαγγελία Λαζαράκη, 2023.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

## Ευχαριστίες

Για την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης πτυχιακής, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μας κυρίους Δ. Ασκούνη και Δ. Πανοπουλο , για την πολύτιμη βοήθεια τους, και για την ευκαιρία που μου δόθηκε να μελετήσω τη σημασία της επιχειρησιακής στρατηγικής και κατ' επέκταση την έννοια του μάρκετινγκ γενικότερα. Με αυτόν τον τρόπο αποκτούμε γνώσεις που θα μας βοηθήσουν στο μέλλον τόσο σε προσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Επίσης, οφείλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την στήριξη που μου έχει προσφέρει όλα τα χρόνια των σπουδών μου και την εταιρεία Foulis Συμμετοχών Α.Ε., που με βοήθησε στα ξεκινήματά μου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας μελέτης, είναι να διερευνήσει και να προσδιορίσει τα στοιχεία και τις προδιαγραφές μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής στρατηγικής, μιας εταιρείας λιανικού εμπορίου. Για την εξυπηρέτηση του σκοπού αυτού διερευνήθηκε και αναλύθηκε, η στρατηγική της εταιρείας «Inter IKEA Holdings B.V.», δηλαδή η γνωστή σε όλους μας IKEA, η οποία δραστηριοποιείται παγκοσμίως. Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης, χρησιμοποιήθηκε η ερευνητική μέθοδος της ανάλυσης περιεχομένου. Για την υλοποίηση της, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε σχετικά βιβλία, επιστημονικά άρθρα, ιστοσελίδες και στις οικονομικές καταστάσεις του ομίλου IKEA. Τα στοιχεία της έρευνας έδειξαν, ότι μία στρατηγική εταιρείας λιανικού εμπορίου, για να είναι πετυχημένη, πρέπει να ορίζει με σαφήνεια τη φιλοσοφία και τους στόχους του οργανισμού. Θα πρέπει επίσης να ερευνά την κατάσταση, τις συνθήκες της αγοράς και να εφαρμόζει το μίγμα μάρκετινγκ, δίνοντας έμφαση στις ανάγκες της κάθε εποχής. Να διαθέτει ένα καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής, να ακολουθεί ανταγωνιστικές στρατηγικές τιμολόγησης και να προωθεί τα προϊόντα με όλα τα σύγχρονα μέσα προώθησης. Στα πλαίσια της προώθησης, θα πρέπει να φροντίζει και για τη δημιουργία μιας καλής εταιρικής εικόνας, αναλαμβάνοντας δράσεις ΕΚΕ, χορηγίες και πράσινες ενέργειες που προωθούν το κοινωνικό όφελος. Επίσης, πρέπει να πραγματοποιεί την ανάλυση SWOT, Pestel, Porter και να επενδύει στην καινοτομία, λανσάροντας νέα προϊόντα που να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών. Τέλος, η στρατηγική της IKEA ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός επιτυχημένου brand, όμως για να διασφαλιστεί η επιτυχία νέων προϊόντων, η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει να εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό πλάνο μάρκετινγκ και αποτελεσματικές στρατηγικές εφαρμογής και ελέγχου, καθώς δραστηριοποιείται διεθνώς και είναι πολύ δύσκολη η καθολική εφαρμογή αποφάσεων και τακτικών. Το σχέδιο και η στρατηγική μάρκετινγκ πρέπει να αξιολογούνται διαρκώς, ώστε να επαναπροσδιορίζεται η αποτελεσματικότητά τους, με τις αλλαγές των καιρών.

## Λέξεις Κλειδιά

- Επιχειρησιακή Στρατηγική
- ΙΚΕΑ
- Μάρκετινγκ
- Δημογραφικός Σχεδιασμός
- Κυκλική Επιχείρηση

## Summary

The purpose of this study is to investigate and determine the elements and specifications of a successful business strategy of a retail company. To serve this purpose, the strategy of the company "Inter IKEA Holdings B.V." i.e., the well-known IKEA, which operates worldwide, was investigated and analyzed. In the present case study, the research method of content analysis was used. For its implementation, research was carried out in relevant books, scientific articles, websites and in the financial statements of the IKEA group. The research data showed that a retail company strategy, to be successful, must clearly define the organization's philosophy and goals. He should also research the situation, market conditions and implement the marketing mix, emphasizing the needs of each era. To have a well-organized distribution network, to follow competitive pricing strategies and to promote the products with all modern means of promotion. In the context of promotion, it should also take care of creating a good corporate image, undertaking CSR actions, sponsorships and green actions that promote social benefit. Also, it must carry out the SWOT, Pestel, Porter analysis and invest in innovation, launching new products that meet the modern needs and demands of consumers. Finally, IKEA's strategy meets the requirements of a successful brand, but to ensure the success of new products, the company must continue to implement an effective marketing plan and effective implementation and control strategies, as it operates internationally and universal implementation is very difficult decisions and tactics. The marketing plan and strategy must be constantly evaluated to redefine its effectiveness with the changing times.



## Keywords

- Business Strategy
- Marketing
- Porter's and SWOT Analysis
- Pestel Analysis
- Value Chain Analysis

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	4
Περίληψη .....	5
Εισαγωγή .....	13
Παρόν .....	14
1. Business Strategy .....	18
Προσφορά χαμηλότερων τιμών .....	18
Αυξανόμενη ποικιλία προϊόντων .....	19
Στρατηγική επέκτασης της διεθνούς αγοράς .....	19
Εταιρική Διακυβέρνηση .....	20
2. Δομή .....	24
2.1. Κουλτούρα και αξίες της ΙΚΕΑ .....	25
2.2. Επιχειρηματικότητα .....	26
2.3. Ξεκινώντας με οικογενειακό πνεύμα .....	26
2.4. Μια κοινή κουλτούρα .....	26
2.5. Αναπτύσσοντας το ΙΚΕΑ και διατηρώντας την κουλτούρα ισχυρή .....	26
2.6. Το όραμα της ΙΚΕΑ .....	27
2.7. Η επιχειρηματική ιδέα ΙΚΕΑ .....	28
2.8. Η κουλτούρα και οι αξίες της ΙΚΕΑ .....	28
3. Κουλτούρα .....	28
3.1. Ομαδικότητα .....	28
3.2. Φροντίδα για τους ανθρώπους και τον πλανήτη .....	29
3.3. Συνείδηση κόστους .....	29
3.4. Απλότητα .....	29
3.5. Ανανέωση και Βελτιστοποίηση .....	29
3.6. Διαφορετικότητα .....	29
3.7. Πρωτοβουλία – Δώστε και αναλάβετε την ευθύνη .....	30
3.8. Κινητοποίηση – Δώσε το παράδειγμα .....	30
4. Business Model Canvas .....	31
5.1 Business Canvas Model – ΙΚΕΑ Ελλάδος .....	34
5. SWOT Analysis .....	37
5.1. Δυνατά Σημεία .....	39
5.1.1. Ηγεσία της αγοράς .....	39
5.1.2. Democratic Design Concept .....	40

5.1.3.	Ανταγωνιστικός στην ελαχιστοποίηση του κόστους μέσω της καινοτομίας .....	40
5.1.4.	Μοναδική οικονομική θέση .....	40
5.1.5.	Ευρεία αλλά εστιασμένη γκάμα προϊόντων .....	40
5.2.	Αδυναμίες.....	41
5.2.1.	Ελλιπής παρουσία στην Ασία .....	41
5.2.2.	Κακή φήμη - Παράπονα.....	42
5.2.3.	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά δύσκολο να διατηρηθεί .....	42
5.2.4.	Έλλειψη διαφοροποίησης προϊόντων και υπηρεσιών ΙΚΕΑ .....	42
5.2.5.	Έλλειψη ευελιξίας λόγω μεγάλου μεγέθους .....	43
6.3	Ευκαιρίες.....	43
6.3.1	Περισσότερη έμφαση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ).....	43
6.3.2	Αυξανόμενη παρουσία στις αναπτυσσόμενες χώρες.....	43
6.3.3	Διαμόρφωση στρατηγικής συνεργασίας .....	44
6.3.4	Προσθήκη premium σειράς προϊόντων στο χαρτοφυλάκιο .....	44
6.3.5	Ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ηγεσίας κόστους μέσω της τεχνολογικής καινοτομίας.....	44
6.4	Απειλές.....	44
6.4.1	Μείωση της ζήτησης λόγω αύξησης του εισοδήματος των καταναλωτών 44	
6.4.2	Μη βιωσιμότητα της έννοιας του δημοκρατικού σχεδιασμού .....	45
6.4.3	Εμφάνιση ανταγωνισμού από την Ασία .....	45
6.4.4	Αυξάνεται το κόστος των πρώτων υλών.....	46
6.4.5	Παγκόσμια οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση.....	46
6.	Porter's Analysis.....	47
6.1.	Ανταγωνισμός στη Βιομηχανία.....	47
6.1.1.	Ανταγωνισμός στη ΙΚΕΑ.....	48
6.2.	Δυνατότητα νεοεισερχομένων σε έναν κλάδο .....	48
6.2.1.	Δυνατότητα νεοεισερχομένων στην ΙΚΕΑ .....	48
6.3.	Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών .....	49
6.3.1.	Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών ΙΚΕΑ .....	49
6.4.	Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.....	50
6.4.1.	Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών ΙΚΕΑ .....	50
6.5.	Ύπαρξη Υποκατάστατων .....	50
6.5.1.	Ύπαρξη Υποκατάστατων της ΙΚΕΑ .....	51

6.6.	Porter's Analysis vs SWOT Analysis .....	51
7.	PESTEL Analysis.....	52
7.1.	Πολιτικοί Παράγοντες .....	53
7.2.	Οικονομικοί Παράγοντες .....	54
7.3.	Κοινωνικοί Παράγοντες .....	56
7.4.	Κοινωνικά Ζητήματα.....	57
7.5.	Τεχνολογικοί Παράγοντες.....	58
7.6.	Περιβαλλοντικοί παράγοντες.....	60
7.7.	Πολιτικοί Παράγοντες .....	62
8.	Value Chain Analysis.....	63
8.1.	Primary Activities (Πρωτογενείς Δραστηριότητες) .....	64
8.1.1.	Marketing strategy .....	64
8.1.2.	Λειτουργίες .....	71
8.1.3.	Logistics.....	71
8.2.	Εξυπηρέτηση Πελατών .....	73
8.3.	Δραστηριότητες Υποστήριξης .....	74
8.3.1.	Υποδομή.....	74
8.3.2.	Human Resources (HR) .....	75
8.3.3.	Ανάπτυξη Τεχνολογίας .....	76
8.3.4.	Πληροφορική (IT).....	77
8.3.5.	Προμήθεια .....	77
9.	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	79
10.	Οικονομικές Πληροφορίες, για το έτος 2021 .....	81
10.1.	Κέρδη και Ζημίες.....	81
10.2.	Ρευστότητα .....	82
10.3.	Ισολογισμός .....	83
10.4.	Διαχείριση κινδύνου .....	84
10.5.	Βασικοί κίνδυνοι.....	85
11.	Βιωσιμότητα .....	88
11.1.	Άνθρωποι & Πλανήτης, μια θετική στρατηγική.....	88
11.2.	Προμηθευτές.....	89
11.3.	Εργαζόμενοι.....	90
11.4.	Περιβαλλοντικά ζητήματα.....	90
	.....	94
	Προοπτικές για το οικονομικό έτος 2022 .....	95

Κατακλείδα .....	96
Βιβλιογραφία .....	98

## Εισαγωγή

Η IKEA είναι μια διεθνής εταιρεία οικιακών προϊόντων που σχεδιάζει και πουλά έπιπλα έτοιμα για συναρμολόγηση, όπως κρεβάτια, καρέκλες, γραφεία, συσκευές και οικιακά αξεσουάρ. Η εταιρεία αυτή είναι ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής επίπλων στον κόσμο.

Ιδρύθηκε στη Σουηδία το 1943 από τον Ingvar Kamprad και το όνομα της εταιρείας προκύπτει από το ακρωνύμιο των αρχικών Ingvar Kamprad, Elmtaryd και Agunnaryd. Η IKEA είναι γνωστή για τα μοντέρνα της σχέδια, για τους διάφορους τύπους συσκευών και επίπλων. Η εσωτερική της διακόσμηση συνδέεται συχνά με μια φιλική προς το περιβάλλον απλότητα. Η πλειονότητα των επίπλων της IKEA αποτελείται από μία επίπεδη συσκευασία, έτοιμα προς συναρμολόγηση από τον καταναλωτή. Αυτό επιτρέπει τη μείωση του κόστους και του όγκου της συσκευασίας. Για να μειώνει συνεχώς το κόστος, η εταιρεία πρέπει να βρει νέους και καινοτόμους τρόπους για να εξελίσσεται και να τους ενσωματώσει στο επιχειρηματικό της μοντέλο. Οι καινοτομίες της επιχείρησης περιλαμβάνουν νέα υλικά που συμβάλλουν σε ένα βιώσιμο περιβάλλον και είναι λιγότερο δαπανηρά ή χρησιμοποιούν τους νεότερους τρόπους συσκευασίας, χειρισμού και μεταφοράς υλικών. (1)

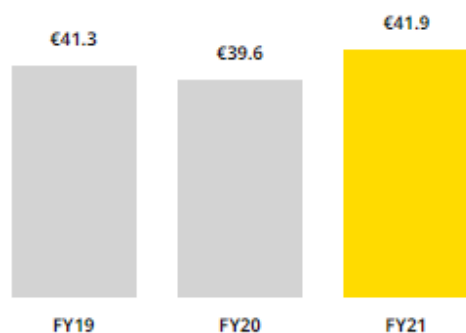
Μέσα από τη αυτή τη διατριβή, θα δούμε την εξέλιξη από ένα ενιαίο κατάστημα στον γιγάντιο Όμιλο franchisee. Η παρούσα εργασία περιλαμβάνει τα αποτελέσματα του 2021, καθώς όλες οι πληροφορίες συλλέχθηκαν από το Νοέμβριο του 2022. Επιπλέον, θα αναλύσουμε τη στρατηγική του ομίλου αυτού και θα παρουσιάσουμε τις αναλύσεις SWOT και PESTEL. Στο τέλος θα ανακαλύψουμε πώς η IKEA είναι δομημένη για να πραγματοποιήσει το κύριο όραμά της: Να δημιουργήσει μια καλύτερη καθημερινότητα για τους πολλούς ανθρώπους. (2)



## IKEA retail sales development

## Παρόν

Η ΙΚΕΑ για το 2021 ήταν η πιο πολύτιμη μάρκα λιανικής επίπλων στον κόσμο και η όγδοη πιο πολύτιμη εταιρεία λιανικής στον κόσμο, με αξία άνω των 21 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Η εταιρεία διαθέτει 464 καταστήματα παγκοσμίως και είναι παρούσα στις περισσότερες μεγάλες αγορές. Απασχολεί 225.000 εργαζόμενους σε 61 χώρες. Πριν από την πανδημία του κορωνοϊού (COVID-19), υπήρχαν περίπου ένα δισεκατομμύριο επισκέψεις πελατών σε καταστήματα ΙΚΕΑ κάθε χρόνο, με τον αριθμό αυτό να μειώνεται σε περίπου 775 εκατομμύρια το 2021. Η παρουσία του κορωνοϊού δεν επηρέασε μόνο τις επισκέψεις στα καταστήματα αλλά μείωσε και τα έσοδα της εταιρείας για το 2021. Το κύριο αίτιο της μείωσης των εσόδων ήταν η απότομη αύξηση των τιμών των μεταφορικών αλλά και των πρώτων υλών, αύξηση που πραγματοποιήθηκε κατά το δεύτερο εξάμηνο του έτους. Αυτό μπορεί να γίνει αντιληπτό στο αυξημένο κόστος των αγαθών που πωλούνται, το οποίο αντανάκλα το κόστος προμήθειας, χειρισμού και διανομής των προϊόντων ΙΚΕΑ.



Τα χρηματοοικονομικά έσοδα, έξοδα, τους φόρους εισοδήματος και τα καθαρά έσοδα ήταν 1.433 εκατ. Ευρώ, σημαντικά χαμηλότερα σε σύγκριση με το 2020. Η ενοποιημένη κατάσταση των αποτελεσμάτων του Ομίλου Inter ΙΚΕΑ δείχνει μια απλοποιημένη επισκόπηση των οικονομικών επιδόσεων του τρέχοντος έτους.

Οι πωλήσεις αγαθών αναφέρονται σε χονδρικές πωλήσεις προϊόντων ΙΚΕΑ σε δικαιούχους της ΙΚΕΑ. Καθώς οι λιανικές πωλήσεις των δικαιούχων ΙΚΕΑ αυξήθηκαν το 21ο έτος, αυξήθηκαν και οι χονδρικές πωλήσεις του Ομίλου Inter ΙΚΕΑ. Ωστόσο, η παγκόσμια κρίση μεταφορών μας προκάλεσε να διατηρήσουμε τα καταστήματα ΙΚΕΑ καλά ανεφοδιασμένα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Σε μια οργάνωση franchise, μια εταιρεία πληρώνει μια αμοιβή για το δικαίωμα χρήσης της πνευματικής ιδιοκτησίας της. Η προσφορά franchise ΙΚΕΑ περιλαμβάνει τα εμπορικά σήματα ΙΚΕΑ και το ΙΚΕΑ Concept. Οι δικαιούχοι της ΙΚΕΑ καταβάλλουν στην Inter ΙΚΕΑ Group ετήσια αμοιβή 3% επί των καθαρών πωλήσεών τους. Σε αντάλλαγμα, είναι εξουσιοδοτημένοι να εμπορεύονται και να πωλούν τη σειρά προϊόντων ΙΚΕΑ και να λειτουργούν καταστήματα ΙΚΕΑ και άλλα κανάλια πωλήσεων. Καθώς οι λιανικές

πωλήσεις αυξήθηκαν το 21ο έτος, τα έσοδα από προμήθειες franchise αυξήθηκαν ανάλογα.

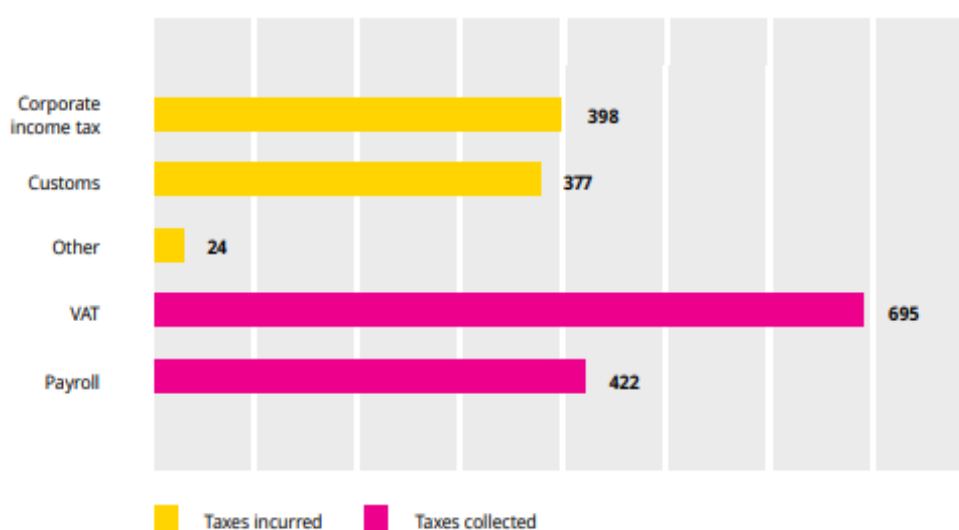
Τα άλλα έσοδα αποτελούνται κυρίως από έσοδα από την πώληση του καταλόγου ΙΚΕΑ (τελική έκδοση) και άλλου υλικού μάρκετινγκ που δημιουργήθηκε για δικαιούχους ΙΚΕΑ.

	Franchise	Range	Supply				Revenues	Profit	Tax paid	Tax accrued	Employees (FTE)	Assets	Accumulated earnings
			Production	Components	Purchasing & Logistics	Wholesale							
Netherlands	●						1,599,389	531,183	90,753	118,345	866	12,032,508	2,475,556
Sweden	●	●	●	●	●		1,720,672	219,063	31,854	54,816	4,703	923,895	242,255
Switzerland					●	●	24,243,836	769,343	246,666	70,289	422	5,588,647	3,613,171
Australia						●	6,969	84	39	25	-	2,604	798
Brazil					●		1,677	313	75	134	18	428	597
Canada						●	16,242	109	495	29	-	5,639	1,347
Chile	●						3,753	238	6	64	14	400	290
China	●	●	●	●	●	●	3,451,679	89,738	20,540	22,641	2,136	1,173,857	194,593
Cyprus							-	-223	-	-	-	-	-
Czech Republic					●		11,984	1,189	274	324	138	5,532	3,460
Germany					●		33,322	3,500	861	1,146	255	16,117	11,533
Hong Kong					●		3,520	478	-148	65	22	2,148	1,736
Hungary			●				38,322	872	-	457	521	25,495	-21,667
India					●		8,896	1,168	-117	386	114	5,003	1,784
Italy					●		19,167	1,881	-	464	166	74,827	6,521
Japan						●	10,875	160	-351	55	1	4,363	-69
Lithuania			●		●		115,750	6,477	-	51	709	131,229	26,637
Malaysia						●	152,730	3,698	1,570	941	41	308,023	6,944
Mexico					●		825	75	-	28	8	530	47
Poland		●	●		●		1,081,392	30,522	5,421	12,365	9,083	674,417	-256,438
Portugal			●				179,138	3,188	-2,694	29	1,426	106,978	4,335
Romania					●		5,934	551	-	64	67	710	3,136
Russia			●		●		187,710	9,346	1,407	1,781	2,371	158,526	-157,385
Serbia							23	-284	35	-	2	115	482
Slovakia			●	●			789,583	3,567	653	4,286	2,360	444,250	-219,915
Taiwan					●	●	19,573	388	70	71	17	8,959	1,494
Thailand					●		2,544	330	-64	66	25	251	586
Turkey					●	●	11,445	418	37	192	75	2,719	2,913
United Arab Emirates						●	544,323	23,651	-	-	36	191,154	76,733
United States of America					●	●	70,797	3,750	482	14	216	46,513	-199,086
Vietnam					●		8,539	1,118	319	276	89	972	1,652
<b>Total</b>							<b>34,340,610</b>	<b>1,705,890</b>	<b>398,183</b>	<b>289,405</b>	<b>25,900</b>	<b>21,936,809</b>	<b>5,824,040</b>



## Consolidated income statement

In millions of EUR	FY21	FY20
Sales of goods	24,282	22,387
Franchise fees	1,273	1,162
Other income	60	64
<b>Total revenues</b>	<b>25,615</b>	<b>23,613</b>
Costs of goods sold	21,137	18,860
Gross profit	4,478	4,753
Operational cost	2,622	2,529
<b>Total operating income</b>	<b>1,856</b>	<b>2,224</b>
Financial income and expense	-151	-201
Result before tax	1,705	2,023
Income taxes	-272	-295
Results from the sale of entities	-	3
<b>Net income</b>	<b>1,433</b>	<b>1,731</b>



**FY21 total tax contribution by type of tax in million EUR**

Το κόστος πωληθέντων αγαθών περιγράφει το συνολικό συσσωρευμένο κόστος για την κατασκευή και τη διανομή προϊόντων. Ο όμιλος Inter IKEA κατασκευάζει περίπου το 11% της γκάμας προϊόντων IKEA και προμηθεύεται το υπόλοιπο 89% από σχεδόν 1.000 εξωτερικούς προμηθευτές. Αυτό περιλαμβάνει τόσο την επίπλωση του σπιτιού όσο και τα τρόφιμα. Οι τιμές των πρώτων υλών αυξήθηκαν δραματικά το δεύτερο εξάμηνο του 2021, μετά από έναν δυσμενή συνδυασμό σπανιότητας και υψηλής ζήτησης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα υψηλότερο κόστος αγοράς. Επιπλέον, το κόστος μεταφοράς αυξήθηκε λόγω της περιορισμένης διαθεσιμότητας εμπορευματοκιβωτίων και μεταφορέων ως αποτέλεσμα της πανδημίας. Για να υποστηρίξει χαμηλές τιμές στους πελάτες, σύμφωνα με τη φιλοδοξία μας για προσιτές τιμές, ο Όμιλος Inter IKEA δεν αύξησε τις τιμές χονδρικής στους δικαιούχους IKEA, γεγονός που οδήγησε σε χαμηλότερο μικτό περιθώριο κέρδους. Το λειτουργικό κόστος περιλαμβάνει το κόστος του προσωπικού, τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, το ενοίκιο και άλλες δαπάνες που σχετίζονται με τις καθημερινές λειτουργίες. Το σύνολο αυτό αυξήθηκε ελαφρά το 2021 στα 2.622 εκατ. ευρώ.

Τα κόστη αυξήθηκαν για την πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού για τη διαχείριση ενός πολύπλοκου περιβάλλοντος μεταφοράς και αποστολής σε προσπάθειες διασφάλισης της διαθεσιμότητας των προϊόντων στις αγορές της IKEA. Περαιτέρω πρόσθετο κόστος προήλθε από τη δημιουργία και την εξασφάλιση ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των απαραίτητων στρατηγικών και μετασχηματιστικών αλλαγών για τη βελτίωση ολόκληρης της αλυσίδας αξίας του IKEA. Έγιναν επίσης επενδύσεις για τη βελτίωση της διαδικτυακής εμπειρίας πωλήσεων IKEA και της απόδοσης των πλατφορμών λιανικής. Οι αυξήσεις αντισταθμίζονται εν μέρει από τη βελτιωμένη αποτελεσματικότητα των εργασιών και το χαμηλότερο κόστος ταξιδιού λόγω των παγκόσμιων ταξιδιωτικών περιορισμών.

Τα χρηματοοικονομικά έσοδα και έξοδα είναι έσοδα και κόστη που αφορούν δάνεια, επενδύσεις και θέσεις σε ξένα νομίσματα. Οι ευνοϊκές συναλλαγματικές εξελίξεις αντιστάθμισαν εν μέρει τα έξοδα για τόκους. Το 2021 ο φόρος του Ομίλου Inter IKEA ήταν 272 εκατ. ευρώ – ίσο με το 16,0% των εσόδων προ φόρων, έναντι 14,6% το 2020. Αυτό προέκυψε από τη χαμηλότερη κερδοφορία της αλυσίδας εφοδιασμού λόγω της αύξησης των τιμών των πρώτων υλών και του κόστους μεταφοράς.

Η συνολική φορολογική συνεισφορά του Ομίλου Inter IKEA ανήλθε σε 1.916 εκατ. ευρώ και αφορούσε κυρίως φόρο εισοδήματος εταιρειών, τελωνειακούς δασμούς, ΦΠΑ και φόρους μισθοδοσίας. (3)

## 1. Business Strategy

Ο όρος «στρατηγική» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τους αρχαίους Έλληνες για τον ορισμό της ανάπτυξης των πολεμικών σχεδίων, που συνεπάγεται με σχεδιασμό για τη θέσπιση των κατάλληλων δραστηριοτήτων τη σωστή στιγμή και στο σωστό μέρος για να επιτευχθούν επιθυμητά αποτελέσματα. Με την ίδια έννοια, η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως χάρτης δραστηριοτήτων που οδηγούν στην επίτευξη ενός στόχου. Ο κύριος στόχος των οργανισμών είναι η δημιουργία αξίας. Αυτό απαιτεί οι διευθυντές να αναλαμβάνουν ενέργειες πέρα από τη λειτουργική αποτελεσματικότητα ή τη μείωση κόστους. Απαιτεί τη χρήση πόρων για τη δημιουργία υψηλότερης αξίας και παραγωγικότητας. Αυτά τα αποτελέσματα, με τη σειρά τους, βοηθούν στην ανάπτυξη επιχειρηματικών στρατηγικών, που κατανέμουν τους πόρους για την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Συνεπώς μια αποτελεσματική επιχειρηματική στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης που καθορίζει την κατεύθυνση του οργανισμού και καθορίζει την κατανομή πόρων για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων. (4), (5), (6), (7)

Η επιχειρηματική στρατηγική της IKEA βασίζεται στην φιλοσοφία της IKEA Concept. Το IKEA Concept ξεκινά με την ιδέα της παροχής μιας σειράς προϊόντων επίπλωσης σπιτιού που είναι προσιτά σε πολλούς ανθρώπους, όχι μόνο σε λίγους. Επιτυγχάνεται συνδυάζοντας λειτουργία, ποιότητα, έξυπνο σχεδιασμό και αξία - πάντα με γνώμονα τη βιωσιμότητα. Το IKEA Concept υπάρχει σε κάθε τμήμα της εταιρείας, από το σχεδιασμό, την προμήθεια, τη συσκευασία και τη διανομή μέχρι το επιχειρηματικό μοντέλο. (3) Τα ακόλουθα σημεία αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της επιχειρηματικής στρατηγικής της IKEA.

### Προσφορά χαμηλότερων τιμών

Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας είναι μία από τις στέρεες βάσεις του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της IKEA. Ο παγκόσμιος λιανοπωλητής επίπλων είναι σε θέση να προσφέρει χαμηλές τιμές, χάρη στον συνδυασμό οικονομιών κλίμακας και τεχνολογικής ενσωμάτωσης σε διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες.

### Αυξανόμενη ποικιλία προϊόντων

Η μεγάλη γκάμα προϊόντων ανήκει επίσης στη λίστα των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της IKEA. Υπάρχουν σχεδόν 9.500 προϊόντα και η εταιρεία ανανεώνει κάθε χρόνο περίπου 2.500 από αυτά. Σε αυτά συγκαταλέγεται και ο κλάδος των βιομηχανιών τροφίμων και εστίασης. Στόχος της εταιρείας είναι μέχρι το 2025 το IKEA να αποτελέσει ένα brand, το οποίο ο πελάτης θα εμπιστεύεται για όλες του τις άμεσα, το οποίο είναι και το ζητούμενο της εποχής.

### Στρατηγική επέκτασης της διεθνούς αγοράς

Η IKEA παραδοσιακά δραστηριοποιείται δυναμικά στην ανάπτυξη νέων αγορών. Η IKEA είναι μια επιχείρηση franchise. Αυτό σημαίνει ότι πολλοί άνθρωποι και πολλές εταιρείες με διαφορετικούς ιδιοκτήτες εργάζονται κάτω από ένα εμπορικό σήμα IKEA – όλα αφιερωμένα στη δημιουργία μιας καλύτερης καθημερινότητας για πολλούς ανθρώπους. (3)

Το πρώτο κατάστημα Möbel IKÉA άνοιξε στο Älmhult της Småland το 1958. Τα πρώτα καταστήματα εκτός Σουηδίας άνοιξαν στη Νορβηγία (1963) και στη Δανία (1969). Παρακάτω παρουσιάζονται οι χώρες όπου εμφανίστηκε για πρώτη φορά το brand της IKEA, με χρονολογική σειρά:

<b>1958</b>	Sweden	<b>1985</b>	United States	<b>2007</b>	Cyprus	<b>2019</b>	Estonia
<b>1963</b>	Norway	<b>1987</b>	United Kingdom	<b>2008</b>	Ireland	<b>2020</b>	Ukraine
<b>1969</b>	Denmark	<b>1989</b>	Italy	<b>2010</b>	Dominican Republic	<b>2020</b>	Mexico
<b>1973</b>	Switzerland	<b>1990</b>	Hungary	<b>2011</b>	Bulgaria	<b>2021</b>	Slovenia
<b>1974</b>	Japan	<b>1990</b>	Poland	<b>2011</b>	Thailand	<b>2021</b>	Philippines
<b>1974</b>	Germany	<b>1991</b>	Czech Republic	<b>2012</b>	Macau, China	<b>2022</b>	Oman
<b>1975</b>	Australia	<b>1991</b>	Serbia	<b>2013</b>	Lithuania	<b>2022</b>	Chile
<b>1975</b>	Hong Kong, China	<b>1991</b>	United Arab Emirates	<b>2013</b>	Puerto Rico	<b>2023</b>	Colombia
<b>1976</b>	Canada	<b>1992</b>	Slovakia	<b>2013</b>	Egypt	<b>2025</b>	New Zealand
<b>1977</b>	Austria	<b>1994</b>	Taiwan	<b>2013</b>	Qatar	<b>2026</b>	Peru
<b>1978</b>	Singapore	<b>1996</b>	Finland	<b>2014</b>	Jordan	<b>TBA</b>	Luxembourg
<b>1978</b>	Netherlands	<b>1996</b>	Malaysia	<b>2014</b>	Croatia	<b>TBA</b>	Vietnam
<b>1980</b>	Spain	<b>1998</b>	China	<b>2014</b>	Indonesia		
<b>1981</b>	Iceland	<b>2001</b>	Israel	<b>2014</b>	South Korea		
<b>1981</b>	France	<b>2001</b>	Greece	<b>2016</b>	Morocco		
<b>1983</b>	Saudi Arabia	<b>2004</b>	Portugal	<b>2018</b>	India		
<b>1984</b>	Belgium	<b>2005</b>	Turkey	<b>2018</b>	Latvia		
<b>1984</b>	Kuwait	<b>2007</b>	Romania	<b>2018</b>	Bahrain		

Το 2018, η IKEA άνοιξε το δεύτερο κατάστημά της στην Ταϊλάνδη στην Μπανγκόκ της Ταϊλάνδης, το μεγαλύτερο στη Νοτιοανατολική Ασία. Μεταξύ του 2019 και του τέλους του 2023, η IKEA έχει ξεκινήσει ενέργειες επέκτασης σε 17 νέες αγορές, με διεύρυνση κατά μέσο όρο 50 νέες τοποθεσίες ετησίως (συμπεριλαμβανομένων των τοποθεσιών pick up point), ώστε να μπορούν οι πελάτες να δουν και να δοκιμάσουν τα προϊόντα IKEA πριν τα αγοράσουν. Στο τέλος του 2021 λειτουργούσαν 458 παραδοσιακά καταστήματα IKEA, σε 61 αγορές. Αν και σχέδια επέκτασης σε νέες αγορές επηρεάστηκαν από την πανδημία, οι franchisees της IKEA συνέχισαν να εξυπηρετούν τους πελάτες με 'προσαρμοσμένους' και ασφαλείς τρόπους. Το 2021 άνοιξαν έναν συνδυασμό από παραδοσιακά καταστήματα IKEA, νέων μικρότερων μορφών καταστημάτων (pick up point) και αναπτύχθηκε ακόμη περισσότερο το ηλεκτρονικό εμπόριο και η διάθεση προϊόντων μέσω αυτού. (3)

Το 2021 η IKEA εισήλθε σε δύο νέες αγορές: το Μεξικό και τη Σλοβενία. Το μεγαλύτερο ορόσημο του χρόνου θα είναι τα εγκαίνια του IKEA Chile στο Σαντιάγο, που θα κάνει την IKEA στους πολλούς ανθρώπους Νότια Αμερική. Το 2022 οι franchisees της IKEA θα εισέλθουν σε ακόμη τρεις νέες αγορές: Πουέρτο Ρίκο, Φιλιππίνες και Ομάν. (8)

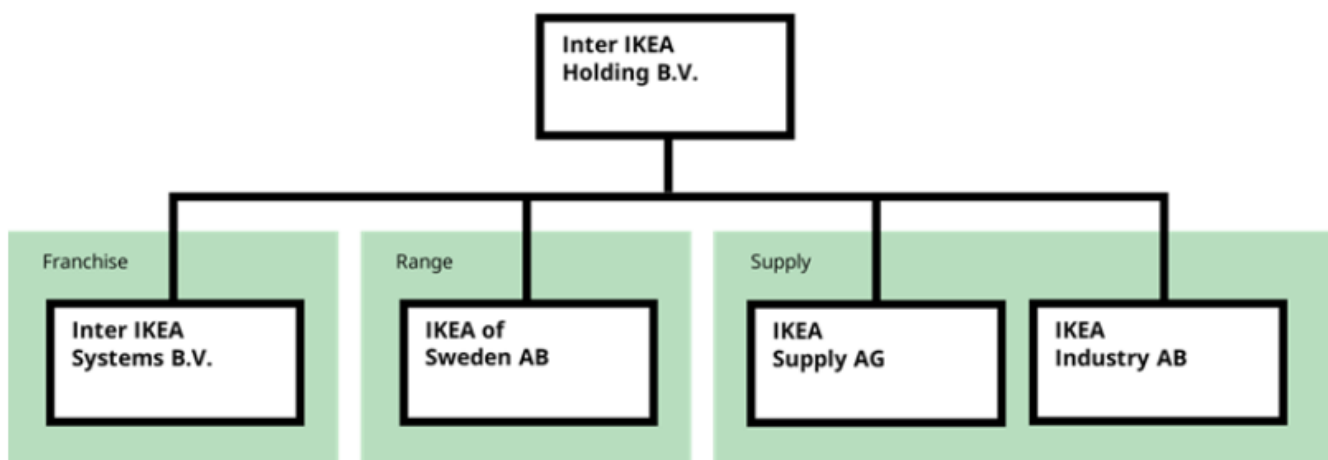
Στις 3 Μαρτίου 2022, η INGKA Holdings (μητρική εταιρεία της IKEA Ρωσία) ανακοίνωσε ότι η IKEA θα αναστείλει τις δραστηριότητές της στη Ρωσία και θα διακόψει την προμήθεια στη χώρα ως αποτέλεσμα της ρωσικής εισβολής στην Ουκρανία, παρότι αρχικά είχαν προγραμματιστεί να ανοίξουν 5-6 νέα καταστήματα. Στις 15 Μαΐου 2022, η IKEA ανακοίνωσε το οριστικό κλείσιμο των καταστημάτων της στη Ρωσία. Ένα κατάστημα συνέχισε τη λειτουργία του με την επωνυμία IDEA. Η Ρωσία ήταν η τέταρτη αγορά σε έσοδα μετά τη Γερμανία, τις ΗΠΑ και τη Σουηδία. Υπήρχαν 3 καταστήματα IKEA στη Μόσχα, 2 καταστήματα στην Αγία Πετρούπολη και άλλα 10 στην ευρύτερη επικράτεια. (9)

Τέλος, για το 2023-2024 σχεδιάζουν να εισέλθουν στις αγορές της Κολομβίας, του Περού, της Νέας Ζηλανδίας, του Λουξεμβούργου και του Βιετνάμ. (3)

### Εταιρική Διακυβέρνηση

Ο Όμιλος IKEA περιλαμβάνει πολλές εταιρείες αλλά ένα εμπορικό σήμα. Η κύρια ιδέα είναι η εξασφάλιση συνεχούς βελτίωσης, ανάπτυξης, επέκτασης και μεγάλης διάρκειας ζωής του IKEA Concept. Αυτό απαιτεί επενδύσεις και με επενδυτικές δραστηριότητες απασχολεί την εταιρεία συμμετοχών Interogo Holding AG που ιδρύθηκε στην Ελβετία

το 2016. Η εταιρεία χαρτοφυλακίου για όλες τις σχετικές με την IKEA επιχειρήσεις είναι η Inter IKEA Holding B.V., με έδρα την Ολλανδία. Παγκοσμίως, ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών που λειτουργούν υπό το σύστημα δικαιούχων IKEA είναι ανεξάρτητες από τον Όμιλο Inter IKEA και ένας μεγάλος όμιλος δικαιούχων ανήκει και λειτουργεί από τον Όμιλο INGKA. Ο Όμιλος Inter IKEA και ο όμιλος INGKA έχουν τον ίδιο ιδρυτή, κοινή ιστορία και κληρονομιά, αλλά λειτουργούν υπό διαφορετικούς ιδιοκτήτες και διαχείριση από τη δεκαετία του 1980. Τον Αύγουστο του 2016, η γκάμα, η προμήθεια και οι δραστηριότητες παραγωγής της IKEA μεταφέρθηκαν στον νέο Όμιλο Inter IKEA



με επικεφαλής την Inter IKEA Holding B.V. Ο Όμιλος Inter IKEA αποτελείται πλέον από τρεις κύριες επιχειρήσεις: Franchise, Range και Supply. Η επόμενη διάταξη δείχνει την οργανωτική δομή του IKEA.

Η IKEA Systems B.V. είναι ο δικαιούχος και ο ιδιοκτήτης του IKEA Concept, συμπεριλαμβανομένων των εμπορικών σημάτων IKEA. Η Inter IKEA Systems B.V. παρέχει συστήματα, μεθόδους και δοκιμασμένες λύσεις σε δικαιούχους παγκοσμίως. Με εξαίρεση το κατάστημα IKEA Delft, όλα τα καταστήματα IKEA λειτουργούν βάσει συμφωνιών franchise με την Inter IKEA Systems B.V. Ο δικαιούχος IKEA έχει την ευθύνη να διευθύνει, να διαχειρίζεται και να αναπτύσσει την τοπική του επιχείρηση. Πυρήνας αυτού είναι οι επιχειρήσεις να συνεργάζονται με δικαιούχους και προμηθευτές, ώστε να συν-δημιουργήσουν την φιλοσοφία του IKEA και του σύστημα franchise της. Ο Όμιλος Inter IKEA στοχεύει στην παροχή των καλύτερων δυνατών συνθηκών για την υλοποίηση και λειτουργία του IKEA Concept, για να δημιουργήσει μια ισχυρή πλατφόρμα για την ανάπτυξη.

Το Franchise αποτελείται από την Inter IKEA Systems B.V. και των θυγατρικών της, συμπεριλαμβανομένης της IKEA Marketing & AB Communication. Το Inter IKEA Systems B.V. είναι ο παγκόσμιος δικαιοπάροχος της IKEA και η ιδιοκτήτης του IKEA Concept (το οποίο περιλαμβάνει το εμπορικό σήμα IKEA). Το Inter IKEA Systems B.V. αναπτύσσει συνεχώς το IKEA Concept και διασφαλίζει την επιτυχή εφαρμογή του σε νέες και υπάρχουσες αγορές.

Το Range περιλαμβάνει την IKEA Sweden AB και όλες τις σχετικές επιχειρήσεις. Είναι υπεύθυνη για σχεδίαση και ανάπτυξη της γκάμας προϊόντων που πωλούνται, συμπεριλαμβανομένων των επίπλων σπιτιού, τροφίμων και συσκευασίας, υπό ανάθεση της Inter IKEA Systems B.V., δηλαδή της αλυσίδα αξίας από τον προμηθευτή στον πελάτη. Η Core Business Franchise αναπτύσσει συνεχώς το IKEA Concept και διασφαλίζει την επιτυχή εφαρμογή του σε νέες και υπάρχουσες αγορές. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στην IKEA να συνεχίσει να κοιτάζει μπροστά σε τομείς όπως η ανάπτυξη της επωνυμίας, η βιωσιμότητα, οι άνθρωποι, οι δυνατότητες της αγοράς και η επέκταση.

Το Core Business Range περιλαμβάνει την IKEA of Sweden AB και τις θυγατρικές της. Η Inter IKEA Systems B.V. αναθέτει στην IKEA της Σουηδίας AB να διατηρήσει, να βελτιώσει και να αναπτύξει την προσφορά προϊόντων IKEA (συμπεριλαμβανομένων των επίπλων σπιτιού και των τροφίμων) σύμφωνα με το IKEA Concept Framework.

Η Core Business Supply περιλαμβάνει την IKEA Supply AG, την IKEA Industry AB και τις θυγατρικές τους. Η Inter IKEA Systems B.V. αναθέτει στην IKEA Supply AG την προμήθεια, την προμήθεια, την πώληση και τη διανομή προϊόντων IKEA σύμφωνα με το IKEA Concept Framework. Η IKEA Industry AB, ένας στρατηγικός κατασκευαστής IKEA που ανήκει στον Όμιλο Inter IKEA, είναι στενά συνδεδεμένη με την Core Business Supply.

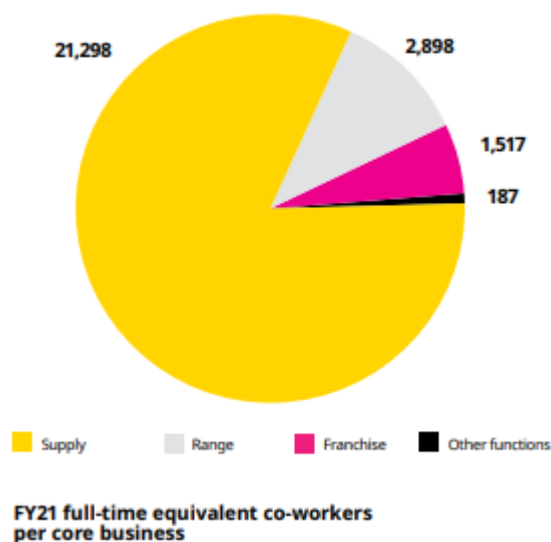
Εκτός από τις εταιρείες που αναφέρονται παραπάνω, υπάρχουν πολλές άλλες θυγατρικές που ανήκουν απευθείας στην Inter IKEA Holding B.V. Μία από αυτές είναι η IKEA Älmhult AB που κατέχει και εκμεταλλεύεται ακίνητα (π.χ. IKEA Hotel και IKEA Museum) και παρέχει ορισμένες υπηρεσίες εντός του ομίλου στη Σουηδία. Για την υποστήριξη των βασικών επιχειρήσεων, ο Όμιλος Inter IKEA περιλαμβάνει ομαδικές για τη λειτουργία για τη βιωσιμότητα, την εταιρική επικοινωνία, τους ανθρώπους και

τον πολιτισμό, τα οικονομικά και την πλοήγηση, τον κίνδυνο και τη συμμόρφωση και τη νομική και διακυβέρνηση.

Το Supply περιλαμβάνει IKEA Supply AG, IKEA Industry AB, IKEA Components AB και σχετικές επιχειρήσεις. Η B.V. αναθέτει στην IKEA Supply AG την παραλαβή και διανομή προϊόντων IKEA σε δικαιούχους IKEA. Τα περισσότερα προϊόντα IKEA (89%) προέρχονται από εξωτερικούς προμηθευτές από όλο τον κόσμο. Η Supply AG διαχειρίζεται και λειτουργεί την εφοδιαστική αλυσίδα της, μαζί με τη χονδρική των θυγατρικών και τους εξωτερικούς επιχειρηματικούς εταίρους, όπως οι πάροχοι υπηρεσιών μεταφορών, πάροχοι αποθηκών και εκτελωνιστές.

Τέλος, όλος ο Όμιλος IKEA (Inter IKEA Holding B.V. και όλες οι θυγατρικές του) ανήκει στο Ίδρυμα Interogo, με έδρα το Λιχτενστάιν και ιδρύθηκε το 1989.

Η παραπάνω οργανωτική δομή είναι το αποτέλεσμα μιας μεγάλης πρωτοβουλίας και



συνεχούς αναδιάρθρωσης. Συγκεκριμένα, ο Όμιλος IKEA πούλησε βασικές θυγατρικές για 5,2 δισεκατομμύρια ευρώ για να αυξήσει την ευελιξία της επιχείρησης, ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές στην παγκόσμια αγορά. Η διοίκηση της IKEA θεωρεί ότι αυτή η αλλαγή είναι απαραίτητη καθώς οι νέοι ανταγωνιστές λειτουργούν σε παγκόσμιο επίπεδο διαδικτυακά, όπως η Amazon και το E-Bay, όπου εισέρχονται

δυναμικά στην αγορά λιανικής. (10)

Οι τρέχουσες ηγετικές πρακτικές και δομή της IKEA βασίζονται στις αρχές ηγεσίας και στη φιλοσοφία ζωής του ιδρυτή της Ingvar Kamprad. Ασκώντας μετασχηματιστικά και χαρισματικά στυλ ηγεσίας, ήταν μπροστά για πολλές δεκαετίες. Ίδρυσε την εταιρεία το 1943 και αφού ηγήθηκε της επιχείρησης για 70 χρόνια, έδωσε τη σκυτάλη στους τρεις γιους του. (3)

Η Inter IKEA Holding B.V., που εδρεύει στην Ολλανδία, είναι η εταιρεία χαρτοφυλακίου του νέου Ομίλου Inter IKEA. Ο Jon Abrahamsson Ring είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος.



Η διοίκηση της Inter IKEA Holding B.V. εποπτεύεται από Εποπτικό Συμβούλιο. Τα μέλη του είναι:

- Anders Dahlvig, Chairman
- Aline Santos
- Søren Hansen
- Mathias Kamprad
- Véronique Laury
- John Olie

Επιπλέον, ένα διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την καθημερινή διακυβέρνηση και τη λήψη αποφάσεων. Τα μέλη του είναι οι Jon Abrahamsson Ring, Martin van Dam και Henrik Elm, όλοι μέλη της ομάδας διαχείρισης του Inter IKEA Group.

Συνεπώς, η διακυβέρνηση του Ομίλου οργανώνεται επίσης μέσω των τριών βασικών επιχειρήσεων με δομές διαχείρισης κινδύνου, τον εσωτερικό έλεγχο και τη συμμόρφωση προσαρμοσμένες στα συγκεκριμένα επιχειρηματικά χαρακτηριστικά τους. Η δομή διακυβέρνησης του Ομίλου βασίζεται σε δύο βασικούς παράγοντες: τη διασφάλιση των ευκαιριών ανάπτυξης της επωνυμίας IKEA και του IKEA Concept. Η διασφάλιση της ανεξαρτησίας και της ικανότητας του Ομίλου είναι να διατηρηθεί σε μια μακροπρόθεσμη προοπτική.

Η νομική δομή ακολουθεί τις γραμμές διακυβέρνησης με χωριστές μητρικές εταιρείες για κάθε μία από τις βασικές επιχειρήσεις. Η Εταιρεία έχει δύο κύρια διοικητικά όργανα: το Διοικητικό Συμβούλιο και το Εποπτικό Συμβούλιο. (11)

## 2. Δομή

Η επιχειρηματική ηγεσία της IKEA λειτουργεί κάτω από μια μοναδική δομή με περισσότερους από έναν τρόπους. Το διάσημο απόφθεγμα του ιδρυτή της IKEA, Ingvar Kamprad, «αν υπάρχει κάτι όπως καλή ηγεσία, είναι να δώσουμε ένα καλό παράδειγμα» είναι μια σαφής απεικόνιση των ηγετικών αξιών του. Έδινε το παράδειγμα της απλότητας ως ένας πολύ λιτός άνθρωπος που οδηγούσε ένα παλιό Volvo, πετώντας πάντα σε οικονομική θέση και χρησιμοποιώντας μετρό και δημόσια λεωφορεία. Ήταν ένα παράδειγμα της επιθυμίας όχι απλώς να συγκεντρώσει τα

δισεκατομμύρια του, αλλά και να προσφέρει ένα καθοδηγητικό παράδειγμα για το προσωπικό της ΙΚΕΑ όπου τώρα είναι χιλιάδες και να είναι ένας από αυτούς. Η αποτελεσματική εφαρμογή άυλων εργαλείων παρακίνησης εργαζομένων για την επίτευξη βελτιωμένης απόδοσης των εργαζομένων είναι επίσης χαρακτηριστικό της ηγεσίας της ΙΚΕΑ. Ο Ingvar Kamprad είχε τη συνήθεια να μοιράζει προσωπικά χριστουγεννιάτικα δώρα κάθε χρόνο σε χιλιάδες υπαλλήλους, κερδίζοντας τον θαυμασμό και την πίστη τους.

## 2.1. Κουλτούρα και αξίες της ΙΚΕΑ

Στην ΙΚΕΑ πιστεύουν στους ανθρώπους και στη δύναμη αυτών 'όταν συνεργάζονται, πως δίνουν το παράδειγμα, βρίσκουν καλύτερους τρόπους και κάνουν τα πράγματα καλύτερα'. Αυτό έχει καλλιεργήσει μια μοναδική κουλτούρα που καθημερινά εμπνέει, προκαλεί και δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους σε όλο τον κόσμο να κάνουν τη ζωή καλύτερη για περισσότερους. Σε όλες τις συνεργασίες είναι σημαντικό για να μοιράζονται τις αξίες και την πίστη τους για τους ανθρώπους. Αυτό βγάζει το καλύτερο σε εμάς και στη συνεργασία μας.

“Η κληρονομιά μας - η ιστορία μας έχει διαμορφώσει αυτό που είμαστε”, αυτό είναι η εμβληματική φράση της ΙΚΕΑ, για την διαμόρφωση της κουλτούρας της.

Κάθε οικογένεια έχει τις ρίζες της. Και αυτές οι ρίζες διαμορφώνουν αυτό που γίνεσαι. Η οικογένεια της ΙΚΕΑ δεν είναι διαφορετική. Οι ρίζες της βρίσκονται στην περιοχή Småland στη νότια Σουηδία. Τα χαρακτηριστικά αυτής της περιοχής και οι άνθρωποι της έχουν παίξει μεγάλο ρόλο στο ποιοι ήταν και στο ποιοι είναι σήμερα, αποτελώντας τη βάση της κουλτούρας και των αξιών της ΙΚΕΑ.

Το Småland είναι μια σκληρή και πετρώδης περιοχή που έχει αφήσει τα σημάδια της στον πολιτισμό της περιοχής. Οι Smålanders έμαθαν να βρίσκουν πρακτικές και μερικές φορές αντισυμβατικές λύσεις στα πολλά

προβλήματα της καθημερινής ζωής, με ότι υπήρχε διαθέσιμο. Έμαθαν να το κάνουν «εδώ και τώρα». Έμαθαν να χρησιμοποιούν τους λιγοστούς πόρους και να κάνουν το



καλύτερο από αυτούς. Πάνω από όλα, έμαθαν πώς να εργάζονται σκληρά μαζί για να επιβιώσουν και να σημειώσουν πρόοδο. Οι βασικές αξίες της ΙΚΕΑ για συντροφικότητα, ανανέωση, βελτίωση και η συνείδηση του κόστους αναπτύχθηκαν από αυτό το υπόβαθρο. (12)

## 2.2. Επιχειρηματικότητα

Η Småland έγινε γνωστή για το υψηλό της επίπεδο επιχειρηματικότητας. Οι άνθρωποι της απέκτησαν τη φήμη ότι είναι φειδωλοί και καινοτόμοι με μια απλή προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων - ειδικά όταν πρόκειται για επιχειρηματικές προκλήσεις.

## 2.3. Ξεκινώντας με οικογενειακό πνεύμα

Ο Ingvar Kamprad ξεκίνησε την επιχείρησή του σε πολύ μικρή κλίμακα στο αγρόκτημα Elmtaryd στο χωριό Agunnaryd. Το 1943 έκλεισε τα 17 και κατέγραψε την εταιρεία του ως ΙΚΕΑ. Στο πνεύμα της «χρησιμοποιώ ό,τι είναι διαθέσιμο», προσέλαβε τους φίλους και την οικογένειά του ως πρώτους συναδέλφους του. «Διασκεδάσαμε πολύ μαζί», είπε η Anna-Greta Bolö, μια από τις πρώτες συνεργάτιδες στο Elmtaryd στις αρχές της δεκαετίας του 1950. «Και δεν μπορώ να σας πω πόσο σημαντικό ήταν αυτό το ιδιαίτερο οικογενειακό συναίσθημα. Να αγκαλιάζουμε ο ένας τον άλλον πότε πότε όταν κάναμε κάτι καλό».

## 2.4. Μια κοινή κουλτούρα

Ο κύκλος των συναδέλφων μεγάλωνε αργά αλλά σταθερά με άλλους ντόπιους, που μοιράζονταν το ίδιο πνεύμα και τους άρεσε να συνεργάζονται. Μια χούφτα πρωτοπόρων έγιναν μερικές δεκάδες, που στη συνέχεια έγιναν μερικές εκατοντάδες. Οι περισσότεροι από τους συναδέλφους προέρχονταν από το Småland και κατάλαβαν την ιδέα του Ingvar να υπηρετεί τους πολλούς. Εξάλλου, η ΙΚΕΑ ήταν για ανθρώπους σαν τους ίδιους.

## 2.5. Αναπτύσσοντας το ΙΚΕΑ και διατηρώντας την κουλτούρα ισχυρή

Όσο περισσότερο μεγάλωνε η επιχείρηση, τόσο πιο σημαντικό γινόταν για όλους τους νέους συναδέλφους να γίνουν μέρος της κουλτούρας της ΙΚΕΑ. Στα μέσα της δεκαετίας του 1970, η επιχείρηση είχε επεκταθεί εκτός Σουηδίας και απασχολούσε αρκετές χιλιάδες συναδέλφους. Ο Ingvar έκανε δύο βήματα για να βεβαιωθεί ότι το αρχικό πνεύμα του ΙΚΕΑ παρέμεινε:

Το 1976, έγραψε το *The Testament of a Furniture Dealer* που περιγράφει και ενισχύει την κουλτούρα της ΙΚΕΑ.

Το 1985 εισήγαγε το πρόγραμμα *IKEA Way* - ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους της ΙΚΕΑ να κατανοήσουν καλύτερα τον τρόπο ύπαρξης και συμπεριφοράς της ΙΚΕΑ.

Και οι δύο εξακολουθούν να αποτελούν σημαντικό μέρος της επιχείρησης μέχρι και σήμερα.

Σήμερα, πάνω από 200.000 συνάδελφοι αναπτύσσουν, παράγουν, προμηθεύουν, εμπορεύονται και πωλούν προϊόντα ΙΚΕΑ σε όλο τον κόσμο – και ο αριθμός αυξάνεται καθημερινά. Καθώς η ΙΚΕΑ επεκτείνεται σε αγορές μακριά από εκεί που ξεκίνησαν τα πράγματα, είναι ακόμη πιο σημαντικό να καλλιεργηθεί η μοναδική κουλτούρα της ΙΚΕΑ, η οποία είναι μόνο δική της και την ξεχωρίζει από όλους τους άλλους.

## 2.6. Το όραμα της ΙΚΕΑ

Το όραμά της είναι «Να δημιουργήσουμε μια καλύτερη καθημερινότητα για τους πολλούς ανθρώπους. Είμαστε δίπλα στους πολλούς και αγκαλιάζουμε την ανάπτυξη του σπιτιού τους που κάνει την καθημερινή ζωή των ανθρώπων στο σπίτι καλύτερη.». Κάθε λέξη σε αυτή τη δήλωση θέλουν να δίνει έμπνευση και καθοδήγηση.



Έχοντας κατά νου τα καλύτερα συμφέροντά των πελατών, θέλουν να δημιουργούν θετικές αλλαγές για τις οικογένειες, τις κοινότητες και τις κοινωνίες. Όπως είπε κάποτε ο ιδρυτής της Ingvar Kamprad,: «Ευτυχία δεν είναι να φτάσεις στο στόχο

σου, η ευτυχία βρίσκεται στη διαδρομή». (13)

## 2.7. Η επιχειρηματική ιδέα IKEA

Εάν το όραμά της λέει γιατί υπάρχουμε, η επιχειρηματική της ιδέα λέει τι θέλουν να πετύχουν. Η επιχειρηματική ιδέα είναι «να προσφέρουμε μια μεγάλη γκάμα καλοσχεδιασμένων, λειτουργικών προϊόντων επίπλωσης σπιτιού σε τιμές τόσο χαμηλές ώστε όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι να μπορούν να τα αντέξουν οικονομικά». Για την υλοποίηση αυτής της ιδέας έχει δημιουργηθεί ο 'Democratic Design'. Αυτό τους βοηθά να αναπτύσσουν προϊόντα που έχουν όμορφο σχεδιασμό και καλή λειτουργία, είναι βιώσιμα, καλής ποιότητας και διατίθενται σε χαμηλή τιμή. Δηλαδή να δημιουργούνται προϊόντα που είναι αντάξια της επωνυμίας IKEA και αντάξια των πολλών ανθρώπων.

## 2.8. Η κουλτούρα και οι αξίες της IKEA

Μια ισχυρή επιχείρηση όπως η IKEA εξαρτάται από μια ισχυρή κουλτούρα. Δημιουργεί εμπιστοσύνη και συμβάλλει σημαντικά σε έναν πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό οργανισμό, ο οποίος με τη σειρά του, την ξεχωρίζει από τους άλλους και την βοηθά να κάνει ένα καλύτερο IKEA για περισσότερους ανθρώπους. Είναι η πυξίδα που καθοδηγεί τους καθημερινούς μας τρόπους για το ποιοι είμαστε και πως κάνουμε τα πράγματα. Η κουλτούρα μας διαμορφώνεται όταν κάνουμε πράξη αυτές τις αξίες.

## 3. Κουλτούρα

Η οργανωτική κουλτούρα του ομίλου διατηρεί τις πλέον πιο οικονομικά αποδοτικές επιχειρηματικές δραστηριότητες προκειμένου να διατηρηθεί η επιχειρηματική στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η αλυσίδα οικιακής βελτίωσης και επίπλωσης απασχολεί τους εργαζόμενους με πολλά οφέλη που είναι ενσωματωμένα στην οργανωτική κουλτούρα της IKEA. Αυτή η κουλτούρα βασίζεται στις 8 ακόλουθες αξίες:

### 3.1. Ομαδικότητα

Η ομαδικότητα βρίσκεται στην καρδιά της κουλτούρας της IKEA, αφού θεωρούν ότι είμαστε πιο δυνατοί όταν εμπιστευόμαστε ο ένας τον άλλον, προς την ίδια κατεύθυνση και διασκεδάζουμε μαζί. Η εταιρεία απασχολεί ανθρώπους που κατανοούν, διατηρούν και εκτιμούν τις αξίες και τον πολιτισμό της. Αυτός είναι ο λόγος που οι υποψήφιοι που θέλουν να εργαστούν εκεί, πρέπει να κάνουν ένα τεστ με σενάρια εργασίας και επιλογές ενεργειών. Μέσω των απαντήσεων που θα δώσουν δείχνουν αν αυτοί οι άνθρωποι είναι κατάλληλοι και κατέχουν τη απαιτούμενη νοοτροπία.

### 3.2. Φροντίδα για τους ανθρώπους και τον πλανήτη

Η ΙΚΕΑ πρέπει να είναι μια κινητήριος δύναμη για θετικές αλλαγές. Έχουν τη δυνατότητα να έχουν σημαντικό και διαρκή αντίκτυπο στο σήμερα και στις επόμενες γενιές.

### 3.3. Συνείδηση κόστους

Όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να 'αντέξουν' οικονομικά ένα όμορφο και λειτουργικό σπίτι, τόσο δημιουργούνται περισσότερα από λιγότερα χωρίς συμβιβασμούς στην ποιότητα.

### 3.4. Απλότητα

Ένας απλός, ξεκάθαρος και προσγειωμένος τρόπος ύπαρξης είναι μέρος της κληρονομιάς μας στη Småland. Έχει να κάνει με το να είμαστε ο εαυτός μας και να μένουμε κοντά στην πραγματικότητα. Είμαστε άτυποι, πραγματιστές και βλέπουμε τη γραφειοκρατία ως τον μεγαλύτερο εχθρό μας. Έχει σημειωθεί ότι «η ταπεινοφροσύνη στην προσέγγιση των καθηκόντων και η απλότητα στον τρόπο εκτέλεσης των πραγμάτων αποτελούν επίσης ακρογωνιαίους λίθους της κουλτούρας της ΙΚΕΑ<sup>34</sup>. Στα περισσότερα κεντρικά γραφεία της ΙΚΕΑ παγκοσμίως, λίγα στελέχη έχουν επαγγελματικές κάρτες. Επίσης, υπάρχει ένας κοινός κανόνας πως όλοι απευθύνονται ο ένας στον άλλον με το μικρό όνομα και όχι με τα επίθετα. Από τον πιο υψηλά ιστάμενο μέχρι τον πιο απλό εργαζόμενο όλοι έχουν ένα κοινό τρόπο ένδυσης για όλους ασφάλειας αλλά και για να μην υπάρχει διαφορετικότητα ανάμεσα στις βαθμίδες. Όλοι είναι ίσοι κάτω από τη στέγη της ΙΚΕΑ. Δεν υπάρχει χώρος για το εγώ, αλλά για το εμείς.

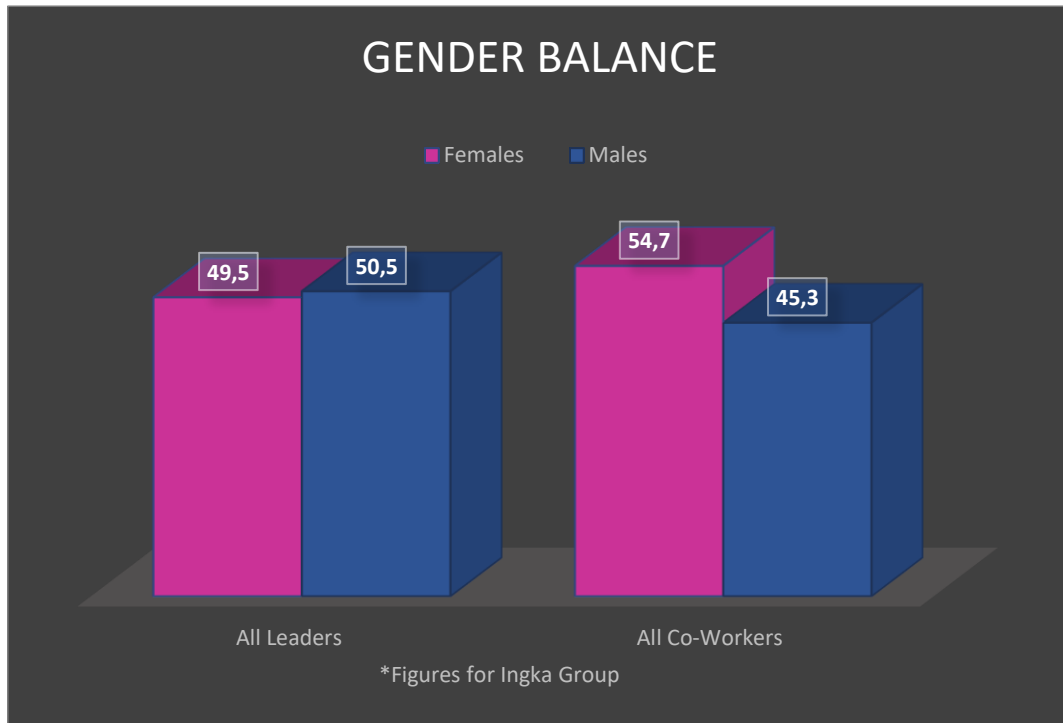
### 3.5. Ανανέωση και Βελτιστοποίηση

Αναζητούν συνεχώς νέους και καλύτερους τρόπους να εξελιχθούν. Το πιστεύω της ΙΚΕΑ είναι πως 'Ό,τι και να κάνουμε σήμερα, αύριο μπορούμε να το κάνουμε καλύτερα'. Η εύρεση λύσεων σε σχεδόν αδύνατες προκλήσεις είναι μέρος της επιτυχίας και πηγή έμπνευσης για να προχωρήσουν στην επόμενη πρόκληση.

### 3.6. Διαφορετικότητα

Η ΙΚΕΑ δεν είναι σαν τις άλλες εταιρείες και δεν θέλουν να γίνουν όπως όλοι οι άλλοι. Στην ΙΚΕΑ και στους ανθρώπους της, της αρέσει να αμφισβητούν τις υπάρχουσες λύσεις, να σκέφτονται με μη συμβατικούς τρόπους, να πειραματίζονται και να τολμούν

να κάνουν λάθη - πάντα για καλό λόγο. Η διαφορετικότητά της γίνεται αντιληπτή και στο προσωπικό της. Σχεδόν οι μισοί διευθυντές, οι μισοί εργαζόμενοι της ΙΚΕΑ και γενικότερα το 1/3 των ομάδων του Ομίλου είναι γυναίκες. Κύριο απαιτούμενο για την ένταξή σου στην ομάδα της ΙΚΕΑ, δεν είναι η εξωτερική εμφάνιση, η πολιτικές



πεποιθήσεις και οι σεξουαλικές προτιμήσεις των ατόμων. Ζητούμενο είναι η κατανόηση, η υιοθέτηση του περιβάλλοντος και της κουλτούρας της ΙΚΕΑ. Θεωρεί πως υποστηρίζοντας την διαφορετικότητα ενισχύεται τη δημιουργικότητα, η οποία βοηθάει στην ανάπτυξη της εταιρείας. (14), (15), (16)

### 3.7. Πρωτοβουλία – Δώστε και αναλάβετε την ευθύνη

Πιστεύουν στην ενδυνάμωση των ανθρώπων. Το να δίνεις και να παίρνεις την ευθύνη είναι τρόπος για να αναπτυχθείς και να εξελιχθείς ως άτομα. Το να εμπιστεύεται ο ένας τον άλλον, να είναι θετικοί και να κοιτούν το μέλλον, εμπνέει τους όλους να συμβάλουν στην ανάπτυξη.

### 3.8. Κινητοποίηση – Δώσε το παράδειγμα

Βλέπουν την ηγεσία ως δράση, όχι ως θέση. Αναζητούν τις αξίες των ανθρώπων πριν από την ικανότητα και την εμπειρία. Θέλουν ανθρώπους που «περπατούν τη συζήτηση» και δίνουν το παράδειγμα. Έχει να κάνει με το να είμαστε ο καλύτερος εαυτός μας και να βγάζουμε τα καλύτερα ο ένας στον άλλον.

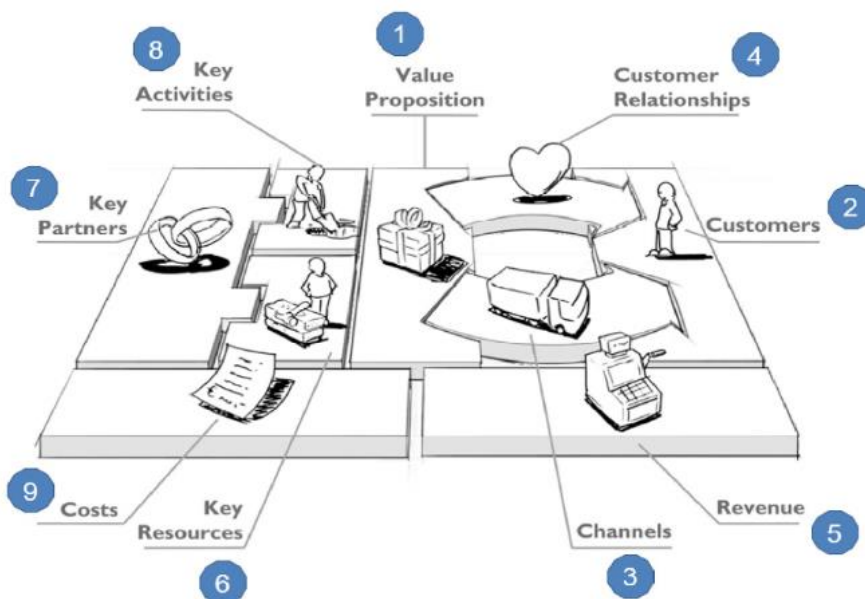




διακυμάνσεων της αγοράς. Το παραδοσιακό μοντέλο BMC επιτρέπει την προέκτασή του όχι μόνο σε συστήματα παραγωγής αλλά και σε οποιαδήποτε ιδέα ή επιχειρηματικό εγχείρημα που αφορμή του θα βοηθήσει στη μείωση του κόστους ως στοιχείου και ως παράγοντα διαφοροποίησης στην αγορά. (18)

Η IKEA για να μπορέσει να υλοποιήσει όλα τα παραπάνω έχει το δικό της στρατηγικό πρότυπο. Παρακάτω με τη βοήθεια του Business Model Canvas, θα παρουσιαστούν συνοπτικά τα στοιχεία και τα δεδομένα, που αποτελούν την αξία, την υποδομή, τους πελάτες, τα οικονομικά δεδομένα και τα προϊόντα της IKEA. Συνεπώς είναι ένα πρότυπο στρατηγικής διαχείρισης για την ανάπτυξη νέων ή την τεκμηρίωση υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων. Βοηθά στην περιληπτική, οπτική παρουσίαση των στοιχείων αυτών και ευθυγραμμίζει τις δραστηριότητες της εκάστοτε εταιρείας.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να γίνουν αντιληπτά και μέσω του παρακάτω Business Model Canvas της IKEA. Η IKEA μπορεί να προσφέρει περισσότερα από 9.500 προϊόντα σε χαμηλές τιμές λόγω των θεμελίων που έθεσε ο Kamprad όταν ξεκίνησε η εταιρεία. Η πολύπλοκη οργανωτική δομή βοηθά στη διατήρηση των κερδών της εταιρείας παρά τις αυξομειώσεις της οικονομίας. Απολαμβάνουν την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα που έχουν οι περισσότερες ιδιωτικές εταιρείες. Η χρήση παγκόσμιων προμηθειών προϊόντων, καινοτόμων ιδεών εξοικονόμησης κόστους και μοναδικών σχεδίων επίπλων έχουν καθιερώσει την IKEA ως μια παγκόσμια δύναμη. Παρά τα μερικά λάθη στην πορεία, το επιχειρηματικό μοντέλο της IKEA έχει αποδειχθεί



κερδοφόρο και βιώσιμο προς το παρόν. Το Business Canvas Model χωρίζεται σε εννέα

δομικά στοιχεία. Για κάθε ένα από τα πεδία, πρέπει να απαντηθούν κάποιες βασικές ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις έχουν προσαρμοστεί και σχεδιαστεί βάσει της περίπτωσης της ΙΚΕΑ, την οποία μελετάμε στην παρούσα εργασία. Σε κάθε περίπτωση επιχείρησης, ιδέας ή υπηρεσίας διαμορφώνονται καταλλήλως.

1. Πρόταση αξίας (Value proposition): Τι αξία προσφέρει το λιμάνι στους πελάτες; Ποια από τα προβλήματα του πελάτη επιλύουν τα λιμάνια; Ποιες δέσμες προϊόντων και υπηρεσιών προσφέρουν τα ports σε κάθε τμήμα πελατών; Ποιες ανάγκες πελατών ικανοποιούν τα λιμάνια;

2. Τμήματα πελατών (Customers segments): Για ποιους τα λιμάνια δημιουργούν αξία; Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες; Τι είδη πελατών υπάρχουν; Τι είδους σχέση αναμένει να δημιουργήσει και να διατηρήσει κάθε τμήμα πελατών των λιμένων;

3. Κανάλια (Channels): Από ποια κανάλια θέλουν να προσεγγιστούν τα τμήματα πελατών των ports; Πώς προσεγγίζουν τα λιμάνια τώρα; Πώς ενσωματώνονται τα

 <p><b>Key Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Worldwide suppliers</li> <li>Delivery Companies</li> <li>IKEA Group</li> <li>T-Mobile</li> <li>EA</li> </ul>	 <p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>International expansion</li> <li>New product development</li> <li>Digital Expansion</li> <li><b>Adaptation to the Gig Economy</b></li> <li><b>Global Operations</b></li> <li><b>Acquisitions</b></li> </ul>	 <p><b>Value Proposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Affordable home furniture</li> <li>DIY easy assembly</li> <li>Unique furniture products</li> <li>IKEA dining</li> <li>Childcare</li> <li><b>Online shopping</b></li> </ul>	 <p><b>Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Restaurant</li> <li>IKEA family club (offering discounts for loyal customers)</li> <li>Self-service</li> <li>Childcare</li> <li>IKEA experience</li> <li><b>TaskRabbit</b></li> </ul>	 <p><b>Customer Segments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Young households looking for a new and affordable furniture</li> <li>Low income, working-class and middle-income households</li> <li>Small businesses</li> <li>Restaurant lovers</li> </ul>
 <p><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inventory and catalog</li> <li>Design team</li> <li>Ikea stores</li> <li>Intellectual Property and Brand</li> <li>Swedwood industrial group</li> </ul>	 <p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Catalogs</li> <li>IKEA stores</li> <li>IKEA online store</li> <li>IKEA foundation</li> </ul>			
 <p><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Production</li> <li>Designing new furniture</li> <li>Acquiring more customers</li> <li>Building new stores</li> <li><b>Digital development</b></li> </ul>	 <p><b>Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selling furniture and other household goods</li> <li>IKEA Restaurant &amp; IKEA Food</li> <li>Online store</li> <li>Sims 2 game</li> <li><b>Franchise fees</b></li> <li><b>Investments</b></li> </ul>			

κανάλια των λιμένων; Ποια λειτουργούν καλύτερα; Ποια είναι τα πιο οικονομικά; Πώς τα ενσωματώνουν τα λιμάνια με τις ρουτίνες πελατών;

4.Σχέσεις με τους πελάτες (Customer relationships): Τι είδους σχέση αναμένει να δημιουργήσει και να διατηρήσει καθένα από τα τμήματα πελατών; Ποιες έχουν ιδρύσει λιμάνια; Πώς ενσωματώνονται με το υπόλοιπο επιχειρηματικό μοντέλο του λιμανιού;

5.Έσοδα (Revenues): Ποια αξία είναι πραγματικά διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες των λιμανιών; Τι πληρώνουν αυτή τη στιγμή; Πώς πληρώνουν αυτή τη στιγμή; Πώς θα προτιμούσαν να πληρώσουν; Πόσο συνεισφέρει κάθε ροή εσόδων στα συνολικά έσοδα;

6.Βασικές πηγές (Key sources): Ποιους βασικούς πόρους απαιτούν οι προτάσεις αξίας των λιμένων; Και τα κανάλια διανομής των λιμανιών;

7.Βασικοί εταίροι (Key partners): Ποιοι είναι οι βασικοί εταίροι των λιμένων; Ποιοι είναι οι βασικοί προμηθευτές των λιμανιών; Ποιους βασικούς πόρους αποκτούν τα λιμάνια από συνεργάτες; Ποιες βασικές δραστηριότητες εκτελούν οι εταίροι;

8.Βασικές δραστηριότητες (Key activities): Ποιες βασικές δραστηριότητες απαιτούν οι προτάσεις αξίας των λιμένων; Ποια είναι τα κανάλια διανομής των λιμανιών;

9.Κόστος (Costs): Ποια είναι τα σημαντικότερα κόστη που ενυπάρχουν στο επιχειρηματικό μοντέλο των λιμένων; Ποιοι βασικοί πόροι είναι πιο ακριβοί; Ποιες βασικές δραστηριότητες είναι πιο ακριβές; (19)

### 5.1 Business Canvas Model – IKEA Ελλάδος

Ο διακριτικός τίτλος της IKEA στην Ελλάδα έχει παραχωρηθεί στην εταιρεία HOUSEMARKET A.E.. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και, μέσω των θυγατρικών της, στην Κύπρο και στην Βουλγαρία, στον κλάδο της λιανικής πώλησης ειδών οικιακού εξοπλισμού και επίπλων (Καταστήματα IKEA), με αντικείμενο την εμπορία ειδών οικιακής χρήσης και την παροχή υπηρεσιών εστίασης, σύμφωνα με τη Φιλοσοφία IKEA (the IKEA Concept) και υπό το Σύστημα Δικαιόχρησης της IKEA (the IKEA Franchise System). Η εταιρεία HOUSEMARKET A.E. καθώς και οι θυγατρικές αυτής είναι μέλη του Ομίλου FOURLIS, ο οποίος αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους εμπορικούς ομίλους διαρκών καταναλωτικών αγαθών με την εμπορική

του δραστηριότητα να εκτείνεται στις χώρες της Ελλάδας, της Κύπρου, της Βουλγαρίας, της Ρουμανίας και της Τουρκίας. Ο Όμιλος είναι επίσημο μέλος του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών από το 2008, με δραστηριότητα στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο πάνω από 70 χρόνια, αποδεικνύοντας και στην πράξη την προσήλωσή του στην υπεύθυνη επιχειρηματική δραστηριότητα. Είναι σημαντικό ότι ο Όμιλος FOURLIS παραμένει σταθερά ενεργός στην αναπτυξιακή διαδικασία, με ουσιαστική συμβολή στην Ελληνική οικονομία. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνει σταθερά υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας, αλλά και μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.



Ο Όμιλος FOURLIS είναι αποκλειστικός δικαιούχος (Franchisee) του εμπορικού σήματος IKEA για την Ελλάδα, την Κύπρο και την Βουλγαρία. Μέσω των καταστημάτων IKEA, οι θυγατρικές εταιρείες του Ομίλου FOURLIS Housemarket A.E., H.M. Housemarket (Cyprus) Ltd και House Market Bulgaria EAD, δραστηριοποιούνται στην εμπορία ειδών οικιακής χρήσης και στην παροχή υπηρεσιών εστίασης στις τρεις χώρες. Σήμερα ο κλάδος εκτείνεται με ένα

δίκτυο:

- Εννιά καταστημάτων (πέντε στην Ελλάδα, τρία στη Βουλγαρία και ένα στην Κύπρο)
- Έντεκα κέντρων παραγγελιών και παραλαβών - pick up points (οκτώ στην Ελλάδα, δυο στη Βουλγαρία και ένα στην Κύπρο)
- Τριών καταστημάτων ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) και στις τρεις χώρες.

Ο έλεγχος και η διαχείριση όλων των λειτουργιών γίνονται κατά κύριο λόγο από την IKEA Ελλάδος.

Ωστόσο, η μορφή της εταιρίας έχει αλλάξει ριζικά από την πρώτη μέρα λειτουργίας της μέχρι και σήμερα. Η παρουσία του Brand Name IKEA, ήρθε στην Ελλάδα το 2000, με τα εγκαίνια του πρώτου φυσικού καταστήματος στη Θεσσαλονίκη.

Παρακάτω με την βοήθεια του Business Model Canvas, όπου είναι μια οπτικοποιημένη παρουσίαση συνοπτικών στοιχείων και δεδομένων, θα αναλυθούν η αξία, η υποδομή, οι πελάτες και τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης.

Η αφοσίωση του ομίλου στην συνεχή ανάπτυξη της εταιρείας Housemarket, στην Ελλάδα όσο και σε χώρες του εξωτερικού την έκαναν να γιγαντωθεί. Από το 2013 λειτουργεί το e-shop της IKEA, στην Ελλάδα, ενώ πλέον το σύνολο των φυσικών καταστημάτων ανέρχονται στα 11, έναντι του ενός όπου υπήρχε το 2000. Οι δραστηριότητες της εταιρείας έχουν πολλαπλασιαστεί, όπως και τα κανάλια διάθεσης των προϊόντων και οι συνεργάτες αυτής. Η εταιρεία έχει διευρύνει το κοινό στο οποίο αναφέρεται, αφού πλέον είναι στη θέση να εξυπηρετεί όχι μόνο τους απλούς πελάτες αλλά και επιχειρήσεις, αναπτύσσοντας μία σχέση εμπιστοσύνης, αφού μπορεί να καλύψει περισσότερες ανάγκες στους καταναλωτές της τόσο σε προσωπικό όσο και

<b>Business Model Canvas</b>		Designed for: HOUSEMARKET A.E.	Designed by: EVANGELIA LAZARAKI	Year: 2021
<b>Key Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IKEA Group</li> <li>• Μεταφορικές εταιρείες</li> <li>• Εταιρείες αποθήκευσης</li> <li>• <b>Ελληνικές εταιρείες Προμηθειών</b></li> <li>• Άλλοι συνεργάτες (για την εκτέλεση διάφορων υποστηρικτικών εργασιών εγχώριοι ή μη)</li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σχεδιασμός και πώληση νέων επίπλων</li> <li>• Ανάπτυξη νέων προϊόντων – υπηρεσιών</li> <li>• Διεθνής επέκταση</li> <li>• <b>Υιοθέτηση τακτικών 'Big Economy'</b></li> <li>• Παγκόσμιες Υπηρεσίες</li> <li>• Εξαγορές</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οικονομικά επίπλα</li> <li>• Μοναδικά προϊόντα</li> <li>• DIY συναρμολόγηση</li> <li>• IKEA concept</li> <li>• Ηλεκτρονικές Αγορές</li> <li>• IKEA Småland</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εστιατόριο IKEA</li> <li>• IKEA Family Club (Ειδικές προσφορές στα μέλη.)</li> <li>• Self-Service</li> <li>• <b>IKEA Småland</b></li> <li>• <b>IKEA Experience</b></li> <li>• AI Technologies</li> </ul>	<b>Customer Segments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πελάτες (ιδιώτες ή επιχειρήσεις) όπου χρειάζονται νέα οικονομικά επίπλα.</li> <li>• Χαμηλόμισθοι, Μεσαίοι εισοδήματος, Εργατική τάξη</li> <li>• <b>Μεσαίοι προς υψηλού εισοδήματος</b></li> <li>• <b>Επιχειρήσεις</b></li> <li>• <b>Restaurant Lovers</b></li> </ul>
<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταγραφή εμπορευμάτων και η δημιουργία καταλόγων</li> <li>• Κατάστημα IKEA</li> <li>• Brand Name &amp; Πνευματική Ιδιοκτησία</li> <li>• Design Team</li> <li>• Έλληνες συνεργάτες</li> </ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατάλογοι IKEA</li> <li>• <b>Φυσικά Καταστήματα 'Big Stores'</b></li> <li>• <b>Φυσικά Καταστήματα 'Pick-Ups'</b></li> <li>• E-Shop IKEA</li> </ul>		
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κόστη αποθήκευσης και μεταφοράς</li> <li>• Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών</li> <li>• Πρόσληψη νέου προσωπικού</li> <li>• Δημιουργία νέων καταστημάτων</li> <li>• Διοικητικά Κόστη</li> <li>• Κόστη Συντήρησης &amp; Υποστηρικτικών Εργασιών</li> <li>• Digital Development</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πώληση επίπλων και ειδών για το σπίτι</li> <li>• Εστιατόριο IKEA &amp; <b>IKEA Food – Bistro</b></li> <li>• <b>Επενδύσεις &amp; Ενοίκια</b></li> <li>• <b>Franchise Fees</b></li> <li>• <b>Αμοιβές Διοικητικών Υπηρεσιών</b></li> </ul>		

Designed by: The Business Model Foundry ([www.businessmodelgeneration.com/canvas](http://www.businessmodelgeneration.com/canvas)). Word implementation by: Neos Chronos Limited (<https://neoschronos.com>). License: [CC BY-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/)

σε επιχειρησιακό επίπεδο. Ο κύριος στόχος της εταιρείας από το 2017, είναι η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου της. Μεγάλο μέρος των εσόδων της παρέχονται για την ανάπτυξη και διαφήμιση των ιστοσελίδων της. Αυτό γίνεται φανερό και από την επέκταση της εταιρείας και τη δημιουργία, τα τελευταία χρόνια, μόνο ‘μικρών’ καταστημάτων, τα οποία όμως αλληλεξαρτώνται από την ιστοσελίδα, διότι χρησιμοποιούνται περισσότερο για την παραλαβή των εμπορευμάτων που έχουν πουληθεί ηλεκτρονικά. Όλα αυτά αυξάνουν τα κόστη της επιχείρησης, προσφέροντάς της πολλά περισσότερα κέρδη έναντι από πριν. Αυτή την εξέλιξη μπορούμε να την αντιληφθούμε πιο εύκολα και με το παρακάτω Business Model Canvas, το οποίο αναφέρεται στο έτος δραστηριοποίησης 2021. Τα στοιχεία μπλε χρώματος είναι εκείνα όπου προστέθηκαν είτε διαφοροποιήθηκαν, έναντι του πρώτου χρόνου λειτουργίας 2000.

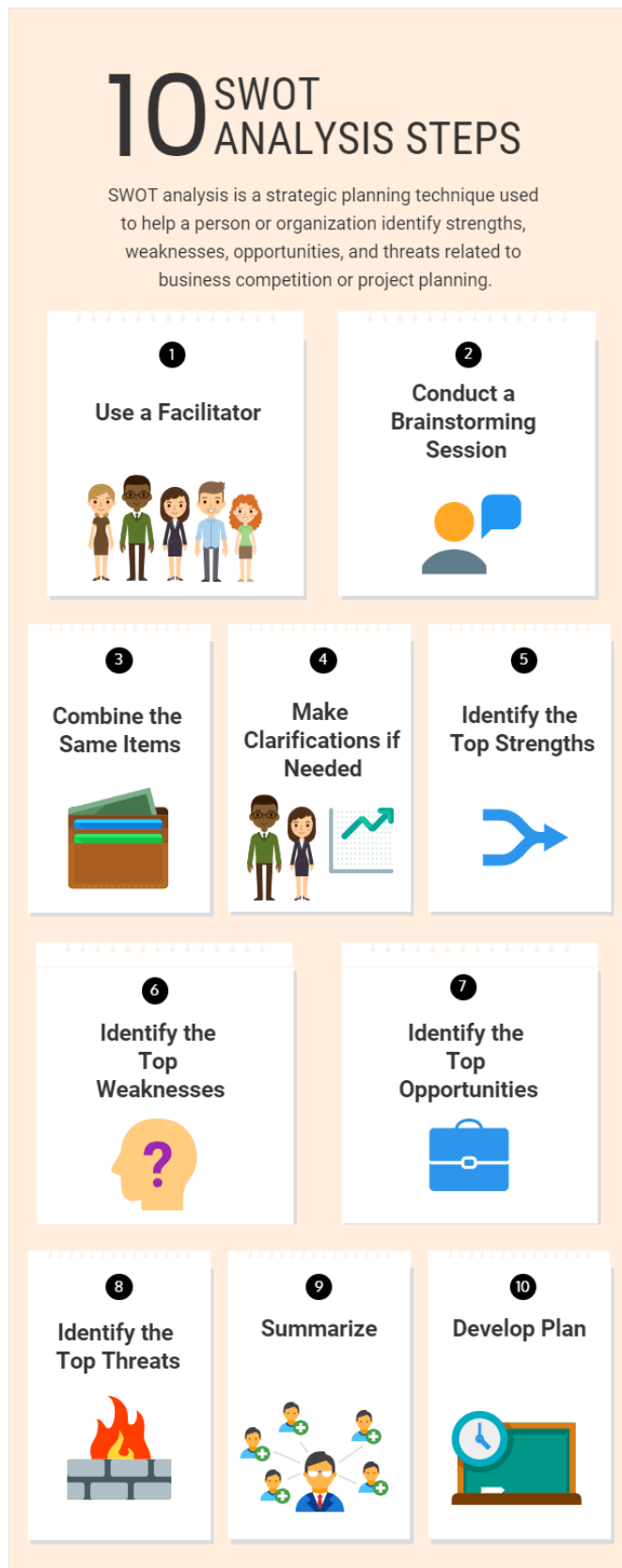
Για να υπάρχει μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης, της στρατηγικής και της δομής της IKEA, παρακάτω θα γίνουν οι αναλύσεις SWOT και PESTEL.

## 5. SWOT Analysis

Όπως γνωρίζουμε, το SWOT είναι ένα αρκτικόλεξο από τα αρχικά των λέξεων: Δυνατά σημεία (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats).

Το SWOT έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως τόσο για έρευνα όσο και πρακτικά στο μάρκετινγκ και στη στρατηγική των επιχειρήσεων (Glaister & Falshaw, 1999; Helms & Nixon, 2010; Uscher-Pines, Barnett, Sapsin, Bishai, & Balicer, 2008). Οι πρώτοι μελετητές στρατηγικής διαχείρισης (π.χ. Ansoff, 1965; Andrews, 1987; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998; Porter, 1991) απέδειξαν τη χρήση της ανάλυσης SWOT και την θεωρούν ως βάση για τη λήψη μελλοντικών στρατηγικών αποφάσεων. Το SWOT είναι μια πρακτική μέθοδος για τον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία των στρατηγικών των οργανισμών αναλύοντας τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες (Kajanus, Leskinen, Kurttila, & Kangas, 2012, Pickton & Wright, 1998). Αρκετές εργασίες πρότειναν τη χρήση της ανάλυσης SWOT ως πρόδρομο για τη χάραξη στρατηγικής, τη χάραξη πολιτικής και τη λήψη αποφάσεων διαχείρισης (Uscher-Pines et al., 2008). Το SWOT βρίσκεται στην ατζέντα της περιβαλλοντικής ‘σάρωσης’ και ανάλυσης, η οποία είναι

μια θεμελιώδης διαδικασία στον επιχειρηματικό και στρατηγικό σχεδιασμό διαχείρισης (Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011· Pickton & Wright, 1998). Η εξέταση του



επιχειρηματικού περιβάλλοντος θα μπορούσε να προσφέρει πληροφορίες για την αγορά και τον ανταγωνισμό για την επιχειρηματική επιχείρηση. Έτσι, η επιβίωση, η επέκταση και η επιτυχία του οργανισμού εξαρτώνται από τον σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων που απαιτούν σχετικές πληροφορίες για το περιβάλλον.

Συνεπώς η ανάλυση SWOT είναι μια ισχυρή στρατηγική τεχνική που παρέχει έναν μηχανισμό αξιολόγησης βασικών εσωτερικών παραγόντων τα «δυνατά και αδύναμα» σημεία και των εξωτερικών παραγόντων «ευκαιριών και απειλών». Η ανάλυση έχει δύο βασικά βήματα. Το πρώτο βήμα καθορίζει τους παράγοντες SWOT και σχηματίζει τον πίνακα SWOT. Το δεύτερο βήμα χρησιμοποιεί τον πίνακα SWOT για να διατυπώσει τον καλύτερο συνδυασμό στρατηγικών συνδέοντας εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. (3), (20)

Έχουν αναπτυχθεί τέσσερις συνδυασμοί, οι στρατηγικές SO «δυνατά σημεία-ευκαιρίες», ST «δυνατά σημεία-απειλές», WO «αδυναμίες-ευκαιρίες» και WT «αδυναμίες-απειλές». Στις στρατηγικές SO, οι εσωτερικές δυνάμεις χρησιμοποιούνται για να επωφεληθούν

από εξωτερικές ευκαιρίες. Οι στρατηγικές ST εκμεταλλεύονται εσωτερικές δυνάμεις

για να μετριάσουν ή να ελαχιστοποιήσουν τις εξωτερικές απειλές. Οι στρατηγικές WO βελτιώνουν τις εσωτερικές αδυναμίες χρησιμοποιώντας εξωτερικές ευκαιρίες. Οι στρατηγικές WT βελτιώνουν τις εσωτερικές αδυναμίες για τη μείωση των εξωτερικών απειλών. (20)

Οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν την ανάλυση SWOT του IKEA:

# SWOT ANALYSIS

 STRENGTHS	 WEAKNESSES	 OPPORTUNITIES	 THREATS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ηγεσία Αγοράς</li> <li>2. Democratic Design Concept</li> <li>3. Ανταγωνισμός στην ελαχιστοποίηση κόστους, μέσω της καινοτομίας</li> <li>4. Μοναδική Οικονομική Θέση</li> <li>5. Ευρεία γκάμα προϊόντων αλλά εστιασμένη</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ελλιπής παρουσία στην Ασία</li> <li>2. Παράπονα πελατών</li> <li>3. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα – Δύσκολο να διατηρηθεί</li> <li>4. Έλλειψη διαφοροποίησης προϊόντων &amp; υπηρεσιών IKEA</li> <li>5. Έλλειψη ευελιξίας λόγω μεγάλου μεγέθους</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Περισσότερη έμφαση στο CSR</li> <li>2. Αυξανόμενη παρουσία στις αναπτυσσόμενες χώρες</li> <li>3. Προσθήκη premium σειράς προϊόντων</li> <li>4. Ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ηγεσίας κόστους, μέσω της τεχνολογικής καινοτομίας</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Μείωση ζήτησης, λόγω εμφάνισης ανταγωνιστών</li> <li>2. Μη τήρηση του Democratic Design Concept</li> <li>3. Εμφάνιση ανταγωνισμού στην Ασία</li> <li>4. Αύξηση κόστους πρώτων υλών</li> <li>5. Παγκόσμια οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση</li> </ol>

CREATED BY  
**TemplateLAB**

## 5.1. Δυνατά Σημεία

### 5.1.1. Ηγεσία της αγοράς

Σήμερα, η IKEA είναι ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής επίπλων στον κόσμο. Αναλύσαμε παραπάνω την εξέλιξη και την ανάπτυξη του IKEA Business (3) . Σύμφωνα με το "Top 50 Global Retailers 2022", το IKEA κατέχει την όγδοη θέση, ενώ είναι πολυτιμότερος λιανοπωλητής στον κόσμο. Είναι επίσης η πιο πολύτιμη μάρκα λιανικής πώλησης επίπλων στον κόσμο, με αξία που ξεπερνά τα 18 δισεκατομμύρια ευρώ. Η τρέχουσα ηγεσία προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα μιλώντας σε οικονομίες κλίμακας και δημιουργεί σημαντικά εμπόδια σε νέους ανταγωνιστές. (21)



### 5.1.2. Democratic Design Concept

Η ιδέα του Democratic Design έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο του ΙΚΕΑ. Αυτό συνεπάγεται την επίτευξη σε χαμηλή τιμή, ποιότητα, βιωσιμότητα, λειτουργία και ελκυστική μορφή. Στόχος είναι να ενσωματωθεί αυτή η ιδέα σε όλη την ποικιλία των προϊόντων. Η αυξανόμενη ανάπτυξη είναι ένδειξη επιτυχημένης εφαρμογής. Οι σχεδιαστές που απασχολούνται είναι περισσότερους από 1.000 σε όλο τον κόσμο, προσπαθώντας να εφαρμόσουν καθημερινά αυτή τη δημοκρατική αντίληψη. Για την επιβολή αυτής της ιδέας, το τμήμα βελτίωσης και επέκτασης σπιτιού διοργανώνει συχνά ημέρες δημοκρατικού σχεδιασμού. (21)

### 5.1.3. Ανταγωνιστικός στην ελαχιστοποίηση του κόστους μέσω της καινοτομίας

Η ΙΚΕΑ προσφέρει όμορφα σχεδιασμένα προϊόντα με χαμηλό κόστος λόγω των δυνατοτήτων της για παραγωγή καινοτομικών προϊόντων. Οι καινοτομίες είναι τα εργαλεία για την επίτευξη της έννοιας του Democratic Design. Υπάρχει ένα εργαστήριο καινοτομίας που βρίσκεται στη Δανία το οποίο ασχολείται με φουτουριστικά έργα, όπως η αστική γεωργία, οι τρισδιάστατες εκτυπωμένες μπάλες κρέατος, τα έπιπλα συλλογής ενέργειας και τα παράθυρα βελτίωσης αέρα, δηλαδή προϊόντων που δοκιμάζονται προκειμένου να παραχθούν μαζικά στο μέλλον (3). Μέσω αυτού, η ΙΚΕΑ παρουσίασε μια λίστα καινοτόμων προϊόντων, όπως κουζίνες δομικών στοιχείων, αποθηκευτικό χώρο αποθήκευσης καθισμάτων, λάμπες από φύλλα, έπιπλα χωρίς κόλλα και επίπεδες συσκευασίες. (22)

### 5.1.4. Μοναδική οικονομική θέση

Έχουμε ήδη παρουσιάσει παραπάνω την τρέχουσα οικονομική θέση και τη γενικότερη ανάπτυξη της ΙΚΕΑ (23). Λόγω αυτής της μοναδικής οικονομικής θέσης, η εταιρεία μπορεί να δαπανήσει ποσά σε τεχνητή νοημοσύνη προκειμένου να ενισχύσει την παγκόσμια παρουσία της. Αυτή η παρουσία μπορεί επίσης να προσφέρει σταθερότητα σε περιόδους ύφεσης και μείωσης της ζήτησης.

### 5.1.5. Ευρεία αλλά εστιασμένη γκάμα προϊόντων

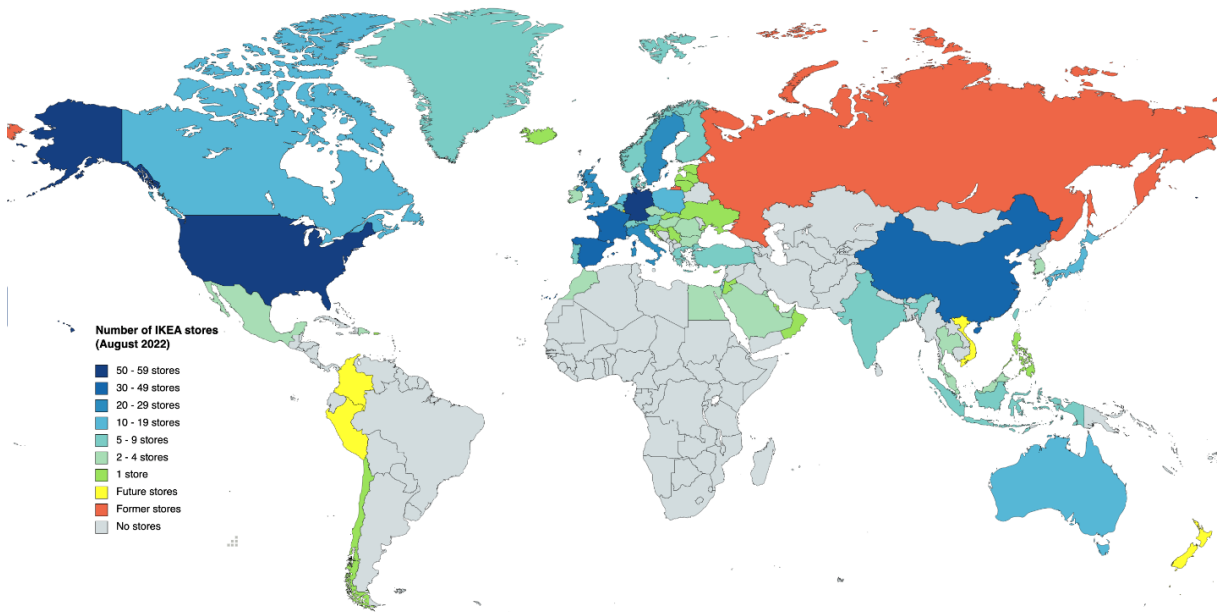
Το χαρτοφυλάκιο προϊόντων ΙΚΕΑ αποτελείται από περίπου 9.500 προϊόντα, συν τα προϊόντα διατροφής. Αυτή η ποικιλία εστιάζεται αποτελεσματικά σε μια μεγάλη γκάμα προϊόντων, επίπλων και οικιακών συσκευών, με τα ίδια χαρακτηριστικά όπως ο καινοτόμος σχεδιασμός, η χαμηλή τιμή και η πρακτικότητα. Η ΙΚΕΑ γνωρίζει πάντα τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών. Πρόσφατα, η εταιρεία άρχισε να

κατασκευάζει οικιακές ηλιακές μπαταρίες (24). Όλα αυτά αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της επωνυμίας και κερδίζουν την πίστη των καταναλωτών.

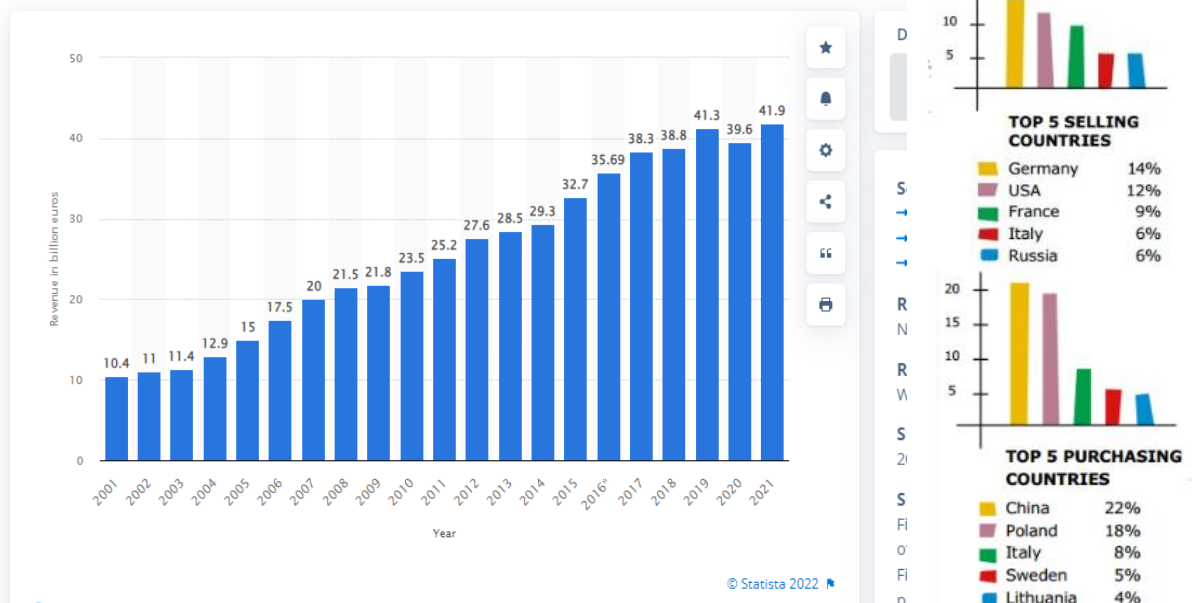
## 5.2. Αδυναμίες

### 5.2.1. Ελλιπής παρουσία στην Ασία

Μέσα στο 2022 μόνο το 40% των παγκόσμιων πωλήσεων παρήχθη στην Ασία και την Αυστραλία, το 18% στην Αμερική και το 69% στην Ευρώπη. (3) Λαμβάνοντας υπόψη



Annual revenue of the IKEA Group worldwide from 2001 to 2021  
(in billion euros)



τις ταχέως αυξανόμενες ασιατικές οικονομίες και την οικονομική στασιμότητα στην Ευρώπη, ίσως αυτή η ανεπαρκής παρουσία της ΙΚΕΑ στην Ασία μπορεί να αποδυναμώσει το μερίδιο της επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά. Στο παραπάνω γράφημα μπορούμε να δούμε την κατανομή της συνολικής παρουσίας. (28), (29)

### 5.2.2. Κακή φήμη - Παράπονα

Η ΙΚΕΑ μεταξύ των ετών αντιμετωπίζει περιστατικά όσον αφορά τους ηθικούς παράγοντες που αποδυνάμωσαν την εικόνα της μάρκας. Το πιο σοβαρό ήταν με τη χρήση του Photoshop , αφαιρέθηκαν οι γυναικείες εικόνες από τον κατάλογο της Σαουδικής Αραβίας το 2012 (30). Την ίδια χρονιά η Ernst & Young αποκάλυψε ότι η ΙΚΕΑ συναλλάσσονταν με προμηθευτές με έδρα στην πρώην Ανατολική Γερμανία πριν από τρεις δεκαετίες, οι οποίοι χρησιμοποιούσαν καταναγκαστική εργασία για την παραγωγή προϊόντων ΙΚΕΑ (31). Επίσης το 2013 η εταιρεία υποχρεώθηκε να ανακαλέσει τα κεφτεδάκια της, γιατί διαπιστώθηκε ότι κάποια από αυτά περιείχαν ίχνη από κρέας αλόγου (32). Εντός του 2017, η ΙΚΕΑ κατηγορήθηκε ότι απέφυγε να πληρώσει φόρους 1 δισεκατομμυρίου ευρώ, όπως ανέφερε το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (33). Επίσης συχνά λείπουν κομμάτια από τις συσκευασίες, ή υπάρχουν φθορές στα προϊόντα, τα οποία για να αντικατασταθούν υπάρχουν πολύ μεγάλες καθυστερήσεις όπως και στις επιστροφές χρημάτων. Υπάρχουν μεγάλες καθυστερήσεις στις αποστολές των προϊόντων ιδίως την τελευταία διετία, αφού λόγω του κορονοϊού έχουν αυξηθεί οι απομακρυσμένες παραγγελίες. Αυτά και κάποια ακόμη περιστατικά, όπως η μη ανταπόκριση του 'ηλεκτρονικού' αποθέματος με το πραγματικό οδηγούν σε αποδυνάμωση της εικόνας της εταιρείας. (34)

### 5.2.3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά δύσκολο να διατηρηθεί

Η ΙΚΕΑ διατηρεί την επιχειρηματική στρατηγική μέσω της ηγετικής θέσης σε υψηλό κόστος, αν και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα συνδέεται με τις πωλήσεις σε χαμηλές τιμές. Αυτή η τακτική είναι δύσκολο να διατηρηθεί επειδή οι νέο-εισερχόμενοι μπορεί να προσφέρουν χαμηλότερες τιμές. Ανταγωνιστές από οικονομίες, όπως η Κίνα, η Ινδία και το Βιετνάμ, που έχουν πρόσβαση σε φθηνότερα υλικά και ανθρώπινο δυναμικό, θα μπορούσαν να προκαλέσουν τέτοια ζημιά.

### 5.2.4. Έλλειψη διαφοροποίησης προϊόντων και υπηρεσιών ΙΚΕΑ

Η ΙΚΕΑ διατηρεί ήδη την ηγετική της θέση με υψηλό κόστος, γι' αυτό και δεν μπορεί να διαφοροποιήσει την ποιότητα και τη λειτουργικότητα των προϊόντων της αφού θα

πρέπει να προσθέσει ένα επιπλέον κόστος σε αυτά. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία έχει δημιουργήσει ορισμένα προϊόντα για κάποιους που έχουν την οικονομική δυνατότητα να πληρώσουν περισσότερα για αυτήν την καλύτερη ποιότητα και λειτουργικότητα, παρότι ανήκουν σε ένα πολύ μικρό κομμάτι της αγοράς.

#### 5.2.5. Έλλειψη ευελιξίας λόγω μεγάλου μεγέθους

Ο Όμιλος ΙΚΕΑ είναι ένας παγκόσμιος όμιλος που διαθέτει 464 καταστήματα σε 61 αγορές και απασχολεί περίπου 225.000 άτομα παγκοσμίως. Λόγω του τεράστιου μεγέθους της επιχείρησης, η ΙΚΕΑ μπορεί να δυσκολεύεται να προσαρμοστεί στις συχνές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον σε παγκόσμια κλίμακα. Αυτό αποδεικνύει ότι υπάρχει μια ουσιαστική αδυναμία, λαμβάνοντας υπόψη την εξαιρετικά δυναμική φύση της παγκόσμιας αγοράς στη βιομηχανία επίπλων και οικιακών συσκευών. Επίσης είναι δύσκολο να μπορέσει να εναρμονιστεί και να δημιουργήσει ετερογενή προϊόντα, μεταξύ των διαφορετικών ηπείρων που δραστηριοποιείται, οι οποίοι κατ'επέκταση έχουν διαφορετικές συνήθειες και αισθητική.

### 6.3 Ευκαιρίες

#### 6.3.1 Περισσότερη έμφαση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)

Η ΙΚΕΑ μέσω της ΕΚΕ θα μπορούσε να καταφέρει να βελτιώσει περισσότερο την εικόνα της επωνυμίας της εταιρείας. Αυτό θα μπορούσε να αντισταθμίσει και να διορθώσει την βεβηλωμένη εικόνα των περιστατικών που αναλύσαμε παραπάνω. Τα προγράμματα ΕΚΕ θα πρέπει να αυξηθούν σε στρατηγικό επίπεδο και αυτές οι αξίες θα πρέπει να εμβαθύνουν στην κουλτούρα της ΙΚΕΑ, ώστε ο πελάτης να δίνει μεγαλύτερη έμφαση σε αυτό, αντισταθμίζοντας τις παραπάνω κακές εμπειρίες.

#### 6.3.2 Αυξανόμενη παρουσία στις αναπτυσσόμενες χώρες

Η ΙΚΕΑ ήταν μέχρι τώρα επικεντρωμένη στην ευρωπαϊκή αγορά, με όλα τα δημογραφικά και οικονομικά χαρακτηριστικά της να το αποδεικνύουν. Η Ασία και η Ρωσία είναι τεράστιες αγορές δισεκατομμυρίων ανθρώπων που μπορούν να προσφέρουν μακροπρόθεσμες προοπτικές ανάπτυξης. Η ΙΚΕΑ πρέπει τώρα να στοχεύσει σε αυτές τις αναπτυσσόμενες αγορές και να εδραιώσει εκεί την επωνυμία της. Και αυτό ήθελε να κάνει. Ωστόσο ο πόλεμος της Ουκρανίας με την Ρωσία την έκανε να απομακρυνθεί από τη Ρωσική Επικράτεια, κλείνοντας μάλιστα όλα τα καταστήματά της. Η επεκτατική της πολιτική πλέον στοχεύει κυρίως σε αγορές της Ασίας.

### 6.3.3 Διαμόρφωση στρατηγικής συνεργασίας

Η IKEA συνεργάστηκε με την Apple για να διαμορφώσει δυνατότητες Επαυξημένης Εικονικής Πραγματικότητας στην επίπλωση του σπιτιού. Αυτό είναι ένα σημείο εκκίνησης και η εταιρεία πρέπει να επικεντρωθεί περισσότερο εκεί γιατί μπορεί να αυξήσει τα έσοδά της μέσω στρατηγικής συνεργασίας με άλλους. Μπορεί να παίξει κύριο ρόλο και να κατανοήσει την συμπεριφορά του τοπικού καταναλωτή, αλλά και να βρεθεί ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της, εκμεταλλευόμενη τις δυνατότητες της τεχνολογικής γιγάντωσης.

### 6.3.4 Προσθήκη premium σειράς προϊόντων στο χαρτοφυλάκιο

Πρέπει να αναπτυχθεί περισσότερο μια premium σειρά προϊόντων. Όπως αναφέραμε προηγουμένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της μάρκας IKEA προέρχεται από την παροχή του democratic design σε χαμηλή τιμή. Παρόλα αυτά η εταιρεία πρέπει να αναπτύξει αυτήν την premium σειρά προϊόντων προκειμένου να καλύψει τη ζήτηση των πελατών που θέλουν αυτό το σχέδιο αλλά χρειάζονται υψηλότερη ποιότητα. Έχει κάνει μία προσπάθεια δημιουργίας premium σειράς προϊόντων, ωστόσο ακόμη η ποιότητα παραμένει χαμηλή σε σχέση με την προσφερόμενη τιμή πώλησης.

### 6.3.5 Ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ηγεσίας κόστους μέσω της τεχνολογικής καινοτομίας

Η τεχνολογική καινοτομία δίνει πάντα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η IKEA μπορεί να αυξήσει περαιτέρω την έρευνα και την ανάπτυξη, με έμπειρους ερευνητές και σχεδιαστές να βοηθήσει στην δημιουργία καινοτόμων προϊόντων. Επίσης μπορεί να αναπτύξει μια εταιρική κουλτούρα συνδυάζοντας τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, όπου όλοι οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να συνεισφέρουν τις γνώσεις και τις ιδέες τους στους πελάτες, μέσω της ηλεκτρονικής ή δια ζώσης επικοινωνίας.

## 6.4 Απειλές

### 6.4.1 Μείωση της ζήτησης λόγω αύξησης του εισοδήματος των καταναλωτών

Όπως έχουμε ήδη περιγράψει παραπάνω, η IKEA έχει στρατηγική ηγεσίας υψηλού κόστους και ταυτόχρονα προσφέρει προϊόντα σε χαμηλή τιμή. Αυτό εξασφαλίζει την επιτυχία. Όμως, από τη μια πλευρά, οι καταναλωτές με υψηλότερο εισόδημα μπορεί να προτιμούν να αγοράζουν προϊόντα με υψηλότερη ποιότητα και τιμή. Ως εκ τούτου, υπάρχει κίνδυνος μείωσης της ζήτησης για προϊόντα IKEA. Αυτό μπορεί να λυθεί με την ανάπτυξη της σειράς προϊόντων υψηλής ποιότητας σε συνδυασμό με την

τρέχουσα οικονομική σειρά. Από την άλλη πλευρά, νέοι ανταγωνιστές με χαμηλότερο κόστος μπορούν να εισέλθουν στην αγορά και να αποκτήσουν μια μεγάλο μέρος της αγοράς.

#### 6.4.2 Μη βιωσιμότητα της έννοιας του δημοκρατικού σχεδιασμού

Υπάρχει κίνδυνος η IKEA να μην είναι σε θέση να διατηρήσει την ιδέα επιτυχίας του δημοκρατικού σχεδιασμού μακροπρόθεσμα. Ίσως υπάρχει έλλειψη στη δημιουργικότητα των σχεδιαστών λόγω της υποβάθμισης της οργανωσιακής κουλτούρας, λόγω της διαφορετικής κουλτούρας, εθίμων και καθημερινότητας των εργαζομένων ή για διάφορους άλλους λόγους. Συνεπώς η διοίκηση πρέπει να ενσωματώσει βαθιά μια ενιαία οργανωσιακή κουλτούρα. Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι η στρατηγική σημασία του δημοκρατικού σχεδιασμού για τις μακροπρόθεσμες προοπτικές ανάπτυξης της IKEA γίνεται 100% κατανοητή από τους εργαζόμενους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

#### 6.4.3 Εμφάνιση ανταγωνισμού από την Ασία

Νέοι ανταγωνιστές μπορεί να εμφανιστούν από τις αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Κίνα, η Ινδία και η Βραζιλία απειλώντας την παγκόσμια αγορά της IKEA. Η IKEA μπορεί να δυσκολεύεται να αντιμετωπίσει αυτήν την απειλή, εν μέρει λόγω της πρόσβασης νέων ανταγωνιστών σε πιο οικονομικά αποδοτικούς πόρους. Επιπλέον, η έλλειψη διαφοροποίησης των προϊόντων IKEA αυξάνει τη σημασία αυτής της

### IKEA COMPETITORS

IKEA was founded in 1943 by Swedish businessman Ingvar Kamprad as a mail-order catalog business. The company is best known for selling affordable flat-pack furniture, but it also sells home accessories and kitchen appliances. Today, IKEA offers approximately 9,500 products across 445 stores in 52 countries. With such broad reach, IKEA is not immune to competition.



απειλής. Όπως είπαμε ήδη, η ΙΚΕΑ πρέπει να ενισχύσει τη σταθερή της παρουσία στις αναπτυσσόμενες χώρες μέσω της σύναψης στρατηγικών συνεργασιών με τοπικές επιχειρήσεις, εξαλείφοντας τις υπάρχουσες ή μελλοντικές απειλές.

#### 6.4.4 Αυξάνεται το κόστος των πρώτων υλών

Η εταιρεία χρειάζεται κυρίως ξύλο και μέταλλα για την κατασκευή των προϊόντων της.



Αυτοί οι πόροι γίνονται ολοένα και πιο σπάνιοι, αυξάνοντας το κόστος των προϊόντων για την ΙΚΕΑ. Η εταιρεία, εάν θέλει να λύσει αυτό το πρόβλημα, πρέπει να ασχοληθεί περισσότερο με μεθόδους βαθιάς ανακύκλωσης και

ανακυκλωμένους πόρους για παραγωγή. Επίσης το κόστος καυσίμων και μεταφοράς έχει γιγαντωθεί. Παρότι η ΙΚΕΑ, για το 2021 προσπάθησε να απορροφήσει τα υπερβάλλοντα κόστη κρατώντας σταθερές τις τιμές της, το 2022 μετέφερε κάποιο κομμάτι αυτών των αυξήσεων στους καταναλωτές αυξάνοντας λίγο τις τιμές αυτών. (3), (34), (35)

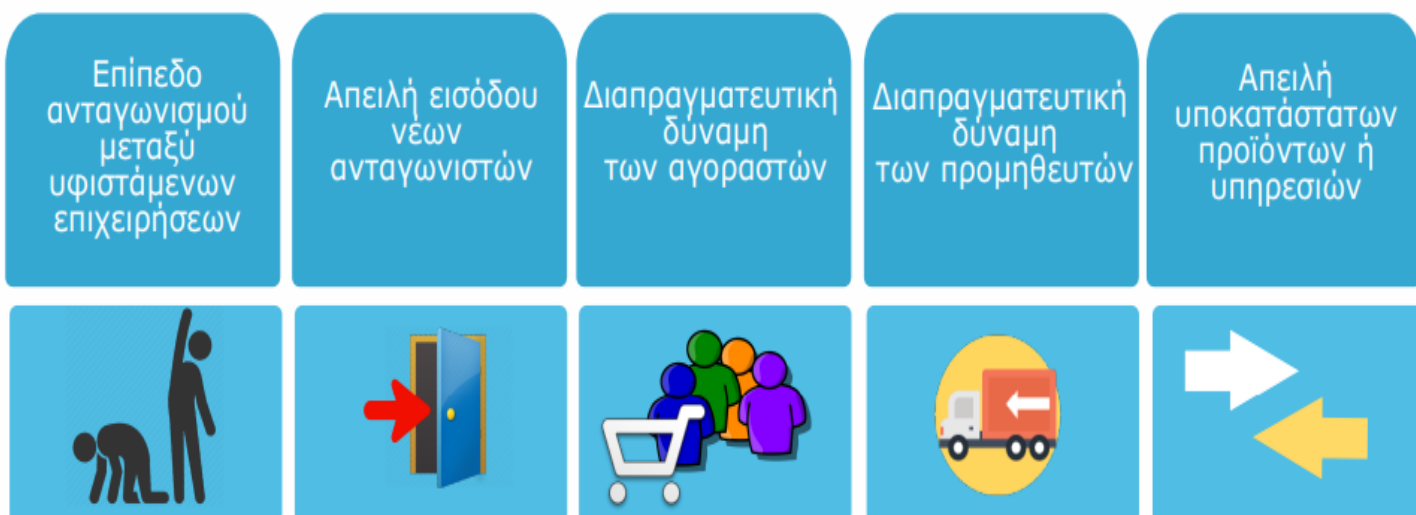
#### 6.4.5 Παγκόσμια οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση

Η παγκόσμια οικονομική και χρηματοοικονομική πτώση των προηγούμενων ετών είχε αποδειχθεί ότι είχε ένα εξαιρετικά επιζήμιο και μακρές αποτελέσματα στις συνολικές πωλήσεις προϊόντων επίπλων και οικιακών συσκευών. Επειδή οι παράγοντες αυτής της κρίσης εξακολουθούν να υπάρχουν, σε συνδυασμό με τις επιδράσεις του κορονοϊού και του πολέμου Ουκρανίας – Ρωσίας, πιθανότατα βραχυπρόθεσμα, να υπάρξουν πολλαπλές επιπτώσεις στην απόδοση της εταιρείας.

Εκτός από τις απειλές, παρακάτω θα συνθέσουμε τη δομή των ΙΚΕΑ με τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter.

## 6. Porter's Analysis

Ο Porter το 1979 περιέγραψε για πρώτη φορά μια δυναμική και εστιασμένη ανάλυση μιας βιομηχανίας που ονομάζεται ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Αυτή η ανάλυση είναι ένα απλό, αλλά ισχυρό μοντέλο για τον προσδιορισμό του επιπέδου ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Όσον αφορά το πλαίσιο των δυνάμεων porters, τα δυνατά σημεία της εταιρείας καθορίζονται από την ανταγωνιστική της θέση κάτω από τις πέντε δυνάμεις. Οι διευθυντές και οι ακαδημαϊκοί μπορούν να την χρησιμοποιήσουν για να καθορίσουν το επίπεδο ανταγωνισμού, την ελκυστικότητα της αναλύομενης βιομηχανίας, να αξιολογήσουν τη θέση της και να κατασκευάσουν στρατηγικές για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (3) , (68)



Συνεπώς το μοντέλο χρησιμοποιείται ευρέως για την ανάλυση της δομής του κλάδου μιας εταιρείας καθώς και της εταιρικής στρατηγικής της. Ο Porter εντόπισε πέντε αναμφισβήτητες δυνάμεις που παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση κάθε αγοράς και βιομηχανίας στον κόσμο, με ορισμένες επιφυλάξεις. Οι Πέντε Δυνάμεις χρησιμοποιούνται συχνά για τη μέτρηση της έντασης του ανταγωνισμού, της ελκυστικότητας και της κερδοφορίας μιας βιομηχανίας ή μιας αγοράς.

### 6.1. Ανταγωνισμός στη Βιομηχανία

Η πρώτη από τις Πέντε Δυνάμεις αναφέρεται στον αριθμό των ανταγωνιστών και στην ικανότητά τους να υπονομεύουν μια εταιρεία. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ανταγωνιστών, μαζί με τον αριθμό των ισοδύναμων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν, τόσο μικρότερη είναι η ισχύς μιας εταιρείας. Οι προμηθευτές και οι αγοραστές αναζητούν τον ανταγωνισμό μιας εταιρείας εάν είναι σε θέση να προσφέρουν καλύτερη συμφωνία ή χαμηλότερες τιμές. Αντίθετα, όταν ο



ανταγωνισμός είναι χαμηλός, μια εταιρεία έχει μεγαλύτερη δύναμη να χρεώνει υψηλότερες τιμές και να ορίζει τους όρους των συμφωνιών για να επιτύχει υψηλότερες πωλήσεις και κέρδη.

### 6.1.1. Ανταγωνισμός στη IKEA

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι μεγάλος. Η πλειοψηφία των μεγάλων σούπερ μάρκετ πωλούν οικιακές συσκευές και ορισμένους τύπους επίπλων. Υπάρχουν επίσης αρκετοί ανταγωνιστές για το IKEA όπως Praktiker, Jysk, Argos, καταστήματα Pallet κ.λπ. Επίσης, υπάρχουν πολλοί κατασκευαστές επίπλων τοπικού μεγέθους με πιστούς πελάτες και μαζί με γιγάντια διαδικτυακά καταστήματα λιανικής όπως Alibaba, Amazon, EBay κ.λπ., αποτελούν απειλή για τα κέρδη της IKEA .

## 6.2. Δυνατότητα νεοεισερχομένων σε έναν κλάδο

Η ισχύς μιας εταιρείας επηρεάζεται επίσης από τη δύναμη των νεοεισερχόμενων στην αγορά της. Όσο λιγότερο χρόνο και χρήμα κοστίζει για έναν ανταγωνιστή να εισέλθει στην αγορά μιας εταιρείας και να είναι αποτελεσματικός ανταγωνιστής, τόσο περισσότερο η θέση μιας καθιερωμένης εταιρείας θα μπορούσε να αποδυναμωθεί σημαντικά. Ένας κλάδος με ισχυρά εμπόδια εισόδου είναι ιδανικός για υφιστάμενες εταιρείες σε αυτόν τον κλάδο, καθώς η εταιρεία θα είναι σε θέση να χρεώνει υψηλότερες τιμές και να διαπραγματεύεται καλύτερους όρους.

### 6.2.1. Δυνατότητα νεοεισερχομένων στην IKEA

Υπάρχει πάντα αυτή η απειλή και είναι πρωτεύουσας σημασίας, για το εάν θα εμφανιστούν νεοεισερχόμενοι στον τομέα των επίπλων και των οικιακών συσκευών. Ωστόσο, δεν θα ήταν εύκολο να ανταγωνιστούν εταιρείες-κολοσσοί, όπως η IKEA, σε κάποιο είδος ή μεσοπρόθεσμα. Υπάρχουν θέματα όπως η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών, η απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, το όφελος από τις οικονομίες κλίμακας, όπου είναι ζωτικής σημασίας έως ότου μια εταιρεία εξασφαλίσει και σταθεροποιήσει στον κλάδο. Επίσης σημαντικά εμπόδια για νέους αποτελούν η πρόσβαση στα κανάλια διανομής και πρώτων υλών, η εύρεση εξιδικευμένου προσωπικού και οι κεφαλαιακές απαιτήσεις, οι οποίες είναι πολύ μεγάλες όχι μόνο για την απόκτηση μεγάλου όγκου εμπορευμάτων, όσο και για την δημιουργία τέτοιων μεγάλων mega stores, όπως αυτών που διαθέτει η IKEA.

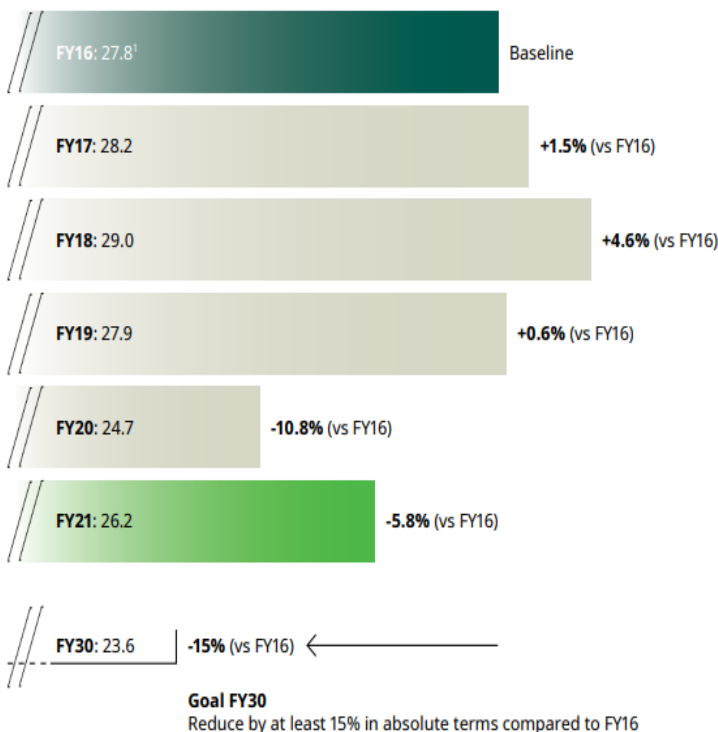
### 6.3. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Ο επόμενος παράγοντας στο μοντέλο Porter εξετάζει πόσο εύκολα οι προμηθευτές μπορούν να αυξήσουν το κόστος των εισροών. Επηρεάζεται από τον αριθμό των προμηθευτών, βασικών εισροών ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, πόσο μοναδικές είναι αυτές οι εισροές και πόσο θα κόστιζε μια εταιρεία να μεταβεί σε άλλο προμηθευτή. Όσο λιγότεροι προμηθευτές σε έναν κλάδο, τόσο περισσότερο μια εταιρεία έχει εξάρτηση από έναν προμηθευτή. Ως αποτέλεσμα, ο προμηθευτής έχει περισσότερη ισχύ, μπορεί να αυξήσει το κόστος των εισροών και να πιέσει για άλλα πλεονεκτήματα στο εμπόριο. Από την άλλη πλευρά, όταν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές ή χαμηλό κόστος εναλλαγής μεταξύ ανταγωνιστών – προμηθευτών, μια εταιρεία μπορεί να διατηρήσει το κόστος εισροών χαμηλότερο και να αυξήσει τα κέρδη της.

#### 6.3.1. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών IKEA

Η IKEA έχει 1.600 προμηθευτές παγκοσμίως, επομένως η έλλειψη διαφοροποίησης

**IKEA climate footprint - performance vs. baseline FY16**  
(million tonnes CO<sub>2</sub> eq)



μεταξύ των προϊόντων που παραδίδονται από τους προμηθευτές αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη της IKEA. Οι πιο πολύ από αυτούς τους προμηθευτές έχουν ως κύριο ή μοναδικό πελάτη τους την IKEA. Εκτός αυτού η IKEA έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της σχέσης της με τους προμηθευτές της. Για να μπορέσει να είναι εντάξει στις υποχρεώσεις της και να έχει πλεονεκτήματα, χρησιμοποιεί τους προμηθευτές της ως δανειστές. Δηλαδή υπάρχει μία πίστωση στις αγορές της, που τις

πιο πολλές φορές μπορεί να είναι μέχρι και 120 ημέρες, ώστε να έχει μεγαλύτερη ευελιξία. Αν δεν είχε αναπτύξει μία σχέση εμπιστοσύνης και τη δημιουργία ενός κοινού οράματος, δεν θα μπορούσε να το είχε καταφέρει. Η IKEA ασκεί μεγάλη

διαπραγματευτική δύναμη για να επιβάλει προγράμματα ΕΚΕ στους προμηθευτές της. Για παράδειγμα, χάρη στην ώθηση της ΙΚΕΑ και με την βοήθεια των προμηθευτών της, βελτίωσαν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα κατά 5,8%, έναντι του 2016, που έχει τεθεί από την ΙΚΕΑ ως έτος αναφοράς. (36)

#### 6.4. Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Η ικανότητα που έχουν οι πελάτες να οδηγούν τις τιμές χαμηλότερα ή το επίπεδο ισχύος τους, είναι μία από τις Πέντε Δυνάμεις. Επηρεάζεται από το πόσους αγοραστές ή πελάτες έχει μια εταιρεία, πόσο σημαντικός είναι κάθε πελάτης και πόσο θα κόστιζε σε μια εταιρεία να βρει νέους πελάτες ή αγορές για την παραγωγή της. Μια μικρότερη και πιο ισχυρή βάση πελατών σημαίνει ότι κάθε πελάτης έχει περισσότερη δύναμη να διαπραγματευτεί για χαμηλότερες τιμές και καλύτερες προσφορές. Μια εταιρεία που έχει πολλούς, μικρότερους, ανεξάρτητους πελάτες θα έχει ευελιξία να χρεώσει υψηλότερες τιμές για να αυξήσει την κερδοφορία.

##### 6.4.1. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών ΙΚΕΑ

Επίσης η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι σημαντική. Οι πελάτες της ΙΚΕΑ είναι ευαίσθητοι στις τιμές, γεγονός που αυξάνει την ισχύ τους. Στην εποχή μας η ταχύτατη ενημέρωση των αγοραστών επίπλων και οικιακών συσκευών για την πορεία και την διάθεση των ανταγωνιστών, τους τοποθετεί σε προνομιούχα θέση, διότι γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστών της ΙΚΕΑ, χωρίς καν να τους επισκεφθούν, με τη βοήθεια της τεχνολογίας.

#### 6.5. Ύπαρξη Υποκατάστατων

Η τελευταία από τις Πέντε Δυνάμεις εστιάζει σε υποκατάστατα. Τα υποκατάστατα αγαθά ή υπηρεσίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη θέση των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας και αποτελούν απειλή. Οι εταιρείες που παράγουν αγαθά ή υπηρεσίες για τις οποίες δεν υπάρχουν στενά υποκατάστατα θα έχουν περισσότερη δύναμη να αυξήσουν τις τιμές και να τις κλειδώσουν με ευνοϊκούς όρους. Όταν υπάρχουν διαθέσιμα στενά υποκατάστατα, οι πελάτες έχουν την επιλογή να παραιτηθούν από την αγορά του προϊόντος μιας εταιρείας και η ισχύς μιας εταιρείας μπορεί να εξασθενήσει.

### 6.5.1. Ύπαρξη Υποκατάστατων της ΙΚΕΑ

Αυτό το είδος απειλής για τα προϊόντα ΙΚΕΑ είναι χαμηλό. Δεν υπάρχουν καταστήματα που μπορούν να ικανοποιήσουν τη ζήτηση για έπιπλα και οικιακές συσκευές, με την αισθητική της ΙΚΕΑ. Ενώ τα περισσότερα εξ' αυτών δεν έχουν την δυνατότητα απευθείας διάθεσης των προϊόντων μέσω των αποθεμάτων, τα οποία διαθέτουν στο κατάστημα, ώστε να μην μπορούν να ικανοποιήσουν άμεσα τις ανάγκες του πελάτη. (69)

Παρόλο που το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων δημιουργήθηκε πριν από περισσότερα από 40 χρόνια, εξακολουθεί να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μια εταιρεία τοποθετείται ανταγωνιστικά. Η κατανόηση των Πέντε Δυνάμεων του Porter και του τρόπου εφαρμογής τους σε έναν κλάδο, μπορεί να επιτρέψει σε μια εταιρεία να προσαρμόσει την επιχειρηματική της στρατηγική για να χρησιμοποιήσει καλύτερα τους πόρους της, ώστε να δημιουργήσει υψηλότερα κέρδη για τους επενδυτές της.

Το μοντέλο βοηθά τους διευθυντές και τους αναλυτές να κατανοήσουν το ανταγωνιστικό τοπίο που αντιμετωπίζει μια εταιρεία και να κατανοήσουν πώς είναι τοποθετημένη μια εταιρεία μέσα σε αυτό.

Το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων έχει ορισμένα μειονεκτήματα, συμπεριλαμβανομένου του ότι είναι οπισθοδρομικό, καθιστώντας τα ευρήματά του ως επί το πλείστον βραχυπρόθεσμα. Αυτός ο περιορισμός επιδεινώνεται από τον αντίκτυπο της παγκοσμιοποίησης.

Ένα άλλο μεγάλο μειονέκτημα είναι η τάση να προσπαθούμε να χρησιμοποιήσουμε τις πέντε δυνάμεις για να αναλύσουμε μια μεμονωμένη εταιρεία, έναντι ενός κλάδου, όπως ακριβώς προοριζόταν το πλαίσιο.

Τέλος, το πλαίσιο είναι προβληματικό, αφού είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε εταιρεία να τοποθετείται σε μια και μόνο δραστηριότητα. Ένα άλλο ζήτημα περιλαμβάνει την ανάγκη να αξιολογηθούν εξίσου και οι πέντε δυνάμεις όταν ορισμένες εταιρείες δεν επηρεάζονται τόσο πολύ και από τις πέντε.

### 6.6. Porter's Analysis vs SWOT Analysis

Η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter και η ανάλυση SWOT (δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές) είναι και τα δύο εργαλεία που χρησιμοποιούνται για

την ανάλυση και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Οι εταιρείες, οι αναλυτές και οι επενδυτές χρησιμοποιούν τις 5 δυνάμεις του Porter για να αναλύσουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον σε έναν κλάδο, ενώ τείνουν να χρησιμοποιούν μια ανάλυση SWOT για να κοιτάξουν πιο βαθιά μέσα σε έναν οργανισμό, για να αναλύσουν τις εσωτερικές του δυνατότητες.

Το πλαίσιο των Πέντε Δυνάμεων του Porter ορίζει τα πιο σημαντικά κριτήρια που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, όταν εξετάζεται το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας εταιρείας. Τα υψηλά επίπεδα απειλών συνήθως σηματοδοτούν πως τα μελλοντικά κέρδη μπορεί να επιδεινωθούν ή και το αντίστροφο. Για παράδειγμα, μια πρώιμη startup σε έναν ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο μπορεί γρήγορα να κλείσει εάν δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου. Ομοίως, μια εταιρεία που πουλά προϊόντα για τα οποία υπάρχουν πολλά υποκατάστατα δεν θα μπορεί να ασκήσει τιμολογιακή ισχύ για να βελτιώσει τα περιθώρια κέρδους της και μπορεί ακόμη και να χάσει μερίδιο αγοράς έναντι των ανταγωνιστών της.

Ο λόγος που το μοντέλο του Porter υιοθετήθηκε τόσο ευρέως είναι ότι αναγκάζει τις εταιρείες να κοιτάζουν πέρα από τη δική τους άμεση επιχείρηση και τον κλάδο τους στο σύνολό τους, όταν κάνουν μακροπρόθεσμα σχέδια. Η ανάλυση Porter εξακολουθεί να παίζει ζωτικό ρόλο σε αυτό, αλλά δεν θα πρέπει να είναι το μοναδικό εργαλείο στην εργαλειοθήκη, όταν πρόκειται για την οικοδόμηση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής. (37)

## 7. PESTEL Analysis

Το PESTEL είναι ένα στρατηγικό αναλυτικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της επίδρασης εξωτερικών παραγόντων στις επιχειρήσεις. Το ακρωνύμιο προκύπτει από τις λέξεις των παραγόντων που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Δηλαδή τους πολιτικούς (Political), οικονομικούς (Economic), κοινωνικούς (Social), τεχνολογικούς (Technology), περιβαλλοντικούς (Environmental) και νομικούς (Legal) παράγοντες.

Η τμηματοποίηση της ανάλυσης PESTEL επιτρέπει μια δομημένη πρόγνωση του μακρο-περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία για τον εντοπισμό απειλών και ευκαιριών, για τη δημιουργία ανταγωνιστικότητας στην αγορά (Barney και

Hesterly, 2017, Hitt et al., 2018). Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι οι επιχειρήσεις έχουν μικρή ή και καθόλου επιρροή σε αυτούς τους παράγοντες. Το PESTEL μπορεί να αναπτύξει στρατηγικές για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων αυτών των παραγόντων. Η ανάλυση IKEA PESTEL μπορεί να ρίξει φως σε ευκαιρίες για ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε διάφορους τομείς. (38) , (39)

### 7.1. Πολιτικοί Παράγοντες

Δεδομένου ότι τα καταστήματα IKEA είναι ανοιχτά σε περισσότερες από 61 χώρες, η εταιρεία πρέπει να συμμορφώνεται με τους κανονισμούς της καθεμιάς. Ορισμένες χώρες ενδέχεται να έχουν παρόμοια νομοσχέδια ή πολιτικές επιρροές, αλλά βέβαια αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Το σίγουρο είναι πως όλες οι χώρες επωφελοούνται από την πολιτική σταθερότητα. Χωρίς αυτήν, η οικονομική σταθερότητα είναι αδύνατη. Αυτό σημαίνει ότι η IKEA μπορεί να χάσει κέρδη σε μια τοποθεσία έναντι άλλης, ανάλογα με το ποιος είναι 'πρωταγωνιστής' των πολιτικών δρώντων και τι αντιπροσωπεύει.

Για παράδειγμα, μια εχθρική κυβέρνηση μπορεί να κάνει την εισαγωγή και την εξαγωγή ξένων αγαθών ταλαιπωρία. Η IKEA εξαρτάται από αυτές τις σχέσεις για να παραμείνει σταθερή, διαφορετικά διακυβεύονται τα έσοδά της. Άλλοι πολιτικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις της IKEA περιλαμβάνουν το επίπεδο γραφειοκρατίας, τον βαθμό διαφθοράς, την άσκηση πίεσης στην εγχώρια αγορά και τους περιορισμούς στις εισαγωγές σε αγορές, όπου δραστηριοποιείται ο παγκόσμιος λιανοπωλητής επίπλων και γενικότερα όλο το πολιτικό φάσμα όπου σχετίζεται με τη στάση της κυβέρνησης απέναντι στο εμπορικό σήμα.

Από την άλλη πλευρά, μια καλή σχέση είναι ευχής έργων για την IKEA. Η Ινδία και η Κίνα έχουν γίνει πιο ανοιχτές σε διεθνείς μάρκες έναντι των προηγούμενων χρόνων. Η IKEA, βλέποντας αυτή τη θετική στροφή, εκμεταλλεύτηκε την ευκαιρία και ανοίχθηκε στις ασιατικές αγορές.

Η εταιρεία έχει εμπλακεί σε μια σειρά ζητημάτων για πολιτικούς λόγους. Το 2012, η IKEA έπρεπε να παραδεχτεί ότι η εταιρεία χρησιμοποίησε εργατικό δυναμικό φυλακών στην Ανατολική Γερμανία τις δεκαετίες του 1970 και του 1980 για να παράγει τα προϊόντα της. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι η χρήση εργατικού δυναμικού στις φυλακές πραγματοποιήθηκε σε εργοστάσια των προμηθευτών IKEA, όχι σε χώρους που

διαχειρίζεται ο ίδιος ο κολοσσός λιανικής. Μια ανεξάρτητη έκθεση των Ernst and Young κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ενώ η ΙΚΕΑ είχε μια πολιτική να επισκέπτεται τις εγκαταστάσεις παραγωγής για τον έλεγχο των εργασιακών διαδικασιών, η πρόσβαση σε προμηθευτές της Ανατολικής Γερμανίας είχε περιοριστεί. Αν και η ΙΚΕΑ απολογήθηκε επίσημα με μία δημόσια συγγνώμη στους πληγέντες, το περιστατικό προκάλεσε σημαντική πολιτική διαμάχη σε όλο τον κόσμο.



Ένα άλλο αξιοσημείωτο παράδειγμα της επίδρασης των πολιτικών παραγόντων στην ΙΚΕΑ σχετίζεται με την κούκλα της που ονομάζεται Lufsig, όπου στα Σουηδικά σημαίνει «αδέξια». Παρόλα αυτά στην καντονέζικη διάλεκτο το Lufsig ακούγεται παρόμοιο με κάποιον υβριστικό όρο.

Το 2013, ένας διαδηλωτής πέταξε ένα παιχνίδι Lufsig στον διευθύνοντα σύμβουλο του Χονγκ Κονγκ. Ο Leung Chun-Ying κέρδισε την προσοχή των μέσων ενημέρωσης με αποτέλεσμα το παιχνίδι Lufsig να αποκτήσει συμβολικό ρόλο μεταξύ των καντονέζων που ήταν δυσαρεστημένοι με την κυβέρνηση στο Χονγκ Κονγκ. Η Lufsig εξαντλήθηκε στο Χονγκ Κονγκ μέσα σε μια μέρα και δημιουργήθηκε σελίδα στο Facebook αφιερωμένη στις φωτογραφίες του παιχνιδιού σε διάφορες τοποθεσίες, σηματοδοτώντας την πολιτική τροπή του περιστατικού. (41)

Επιπλέον, οι ισχυρισμοί ότι ο ιδρυτής της ΙΚΕΑ Ingvar Kamprad ήταν ενεργός στρατολόγος για τη σουηδική ναζιστική ομάδα έχουν πυροδοτήσει διαμάχες με αρνητικές επιπτώσεις στην εικόνα της μάρκας. (42) , (43)

Τέλος, η ΙΚΕΑ λόγω του πολέμου μεταξύ Ουκρανίας – Ρωσίας, ενώ αρχικά κατέστειλε τη λειτουργία της σε όλη την επικράτεια, στην συνέχεια με την κλιμάκωση του πολέμου αποφάσισε να διακόψει τελείως την παρουσία της στην περιοχή της Ρωσίας κλείνοντας όλα της τα καταστήματα. Αυτό είχε σημαντικές επιδράσεις όχι μόνο στα κέρδη της αλλά και στη παραγωγική της λειτουργία. Αρκετές πρώτες ύλες, κυρίως ξυλείας, αλλά και τα εργοστάσια, όπου συνεργαζόταν, συνέβαλαν σε ένα σημαντικό αριθμό προϊόντων της ΙΚΕΑ.

## 7.2. Οικονομικοί Παράγοντες

Η μακροοικονομική κατάσταση και η καταναλωτική δύναμη είναι ένας από τους σημαντικότερους οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ΙΚΕΑ,

καθώς και την απόδοση κάθε επιχειρηματικής οντότητας. Η παγκόσμια οικονομία είναι ο κύριος προγνωστικός παράγοντας για το πώς τα κέρδη και τα έσοδα θα αποκομίσουν οι επιχειρήσεις στις διεθνείς αγορές. Η παγκόσμια οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα για τον αντίκτυπο του εξωτερικού οικονομικού παράγοντα στις επιχειρήσεις. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο αρνητικός αντίκτυπος της κρίσης ήταν σε μικρότερο βαθμό για την ΙΚΕΑ σε σύγκριση με πολλές άλλες επιχειρήσεις λόγω της στρατηγικής ηγεσίας κόστους της επιχείρησης. Η παγκόσμια οικονομική ύφεση είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των ανθρώπων. Η ΙΚΕΑ διαχειρίστηκε αρκετά καλά τις τιμές των προϊόντων της, γεγονός που τη βοήθησε στη διαχείριση της πίεσης που ασκείται από τις οικονομικές διακυμάνσεις. Η ΙΚΕΑ είναι γνωστή για τις χαμηλές τιμές εδώ και αρκετά χρόνια. Οι πελάτες που θέλουν ένα κομψό και φθηνό έπιπλο σκέφτονται κατευθείαν την ΙΚΕΑ. Αυτός ο οικονομικός παράγοντας επηρεάζει τη στρατηγική της τιμολόγησης, ώστε για αρκετά χρόνια όταν ήθελαν να αυξήσουν τις τιμές να μην το κάνουν και να τις ανεβάζουν οριακά σύμφωνα με τις άλλες οικονομικές επιβαρύνσεις. Συγκεκριμένα, αν και η ΙΚΕΑ έπρεπε να καταργήσει 5.000 θέσεις εργασίας το 2008-2009, δηλαδή στην κορύφωση της οικονομικής κρίσης, ο όγκος των πωλήσεων μειώθηκε μόνο κατά 1 τοις εκατό έως το δεύτερο τρίμηνο του 2009.

Επιπλέον, τα έσοδα της ΙΚΕΑ επηρεάζονται άμεσα από τις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών μεταξύ EUR, USD, SEK και άλλων σημαντικών νομισμάτων λόγω της παγκόσμιας κλίμακας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η ΙΚΕΑ το 2009 εκμεταλλευόμενη της διακυμάνσεις αυτές διπλασίασε τον αριθμό των κατασκευαζόμενων προϊόντων, που προμηθεύονταν από το Ηνωμένο Βασίλειο. Αυτό συνέβη λόγω της αποδυνάμωσης της λίρας έναντι του ευρώ και του δολαρίου.

Πρόσθετοι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν το ΙΚΕΑ περιλαμβάνουν τα επιτόκια, τους φορολογικούς συντελεστές και το επίπεδο ανεργίας. Οι διακυμάνσεις του κόστους των πρώτων υλών όπως το ξύλο και τα μέταλλα που χρησιμοποιεί η ΙΚΕΑ είναι ένας σημαντικός οικονομικός παράγοντας που επηρεάζει επίσης σημαντικά την επιχείρηση. Τελευταίο, αλλά όχι λιγότερο ασήμαντο, είναι πως τα έσοδα της επηρεάζονται έμμεσα από τον πληθωρισμό στις χώρες που δραστηριοποιείται.

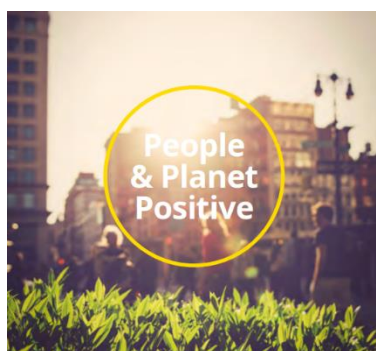


### 7.3. Κοινωνικοί Παράγοντες

Πριν από την είσοδο σε οποιαδήποτε αγορά, είναι σημαντική η κατανόηση του κοινωνικού και πολιτιστικού πλαισίου. Η IKEA μπορεί να μην είχε πάντα σωστά κατανοήσει τις πτυχές αυτές. Για παράδειγμα, η μάρκα δέχθηκε πυρά όταν φωτογράφησε γυναίκες στη Σαουδική Αραβία και αφαίρεσε ένα ζευγάρι λεσβιών από τον κατάλογό της στη Ρωσία. Πλέον όχι μόνο αποκρύπτει τέτοιου είδους κοινωνικές ομάδες, αντιθέτως τις επικροτεί, λανσάροντας και δημιουργώντας σειρές προϊόντων για τις κατηγορίες αυτές.

Οι κοινωνικές τάσεις είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη και μπορεί να έχει βαθύ αντίκτυπο στις πωλήσεις. Όταν υπάρχει μια τάση ενός συγκεκριμένου στυλ στην αγορά, η επωνυμία θα πρέπει να επικεντρωθεί σε αυτήν την τάση για να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική.

Επιπλέον, υπάρχει μια σειρά κοινωνικών παραγόντων που έχουν άμεσες και έμμεσες

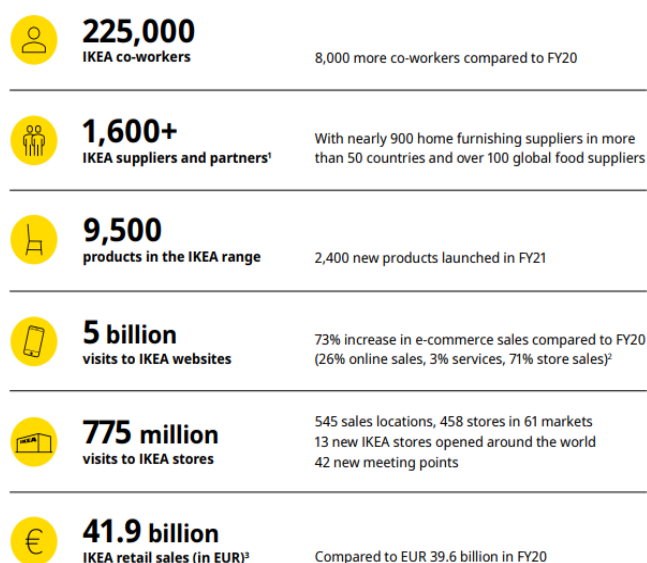


επιπτώσεις στα έσοδα της IKEA. Η αυξανόμενη ανησυχία για περιβαλλοντικά ζητήματα στην κοινωνία που τροφοδοτείται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι μια αξιοσημείωτη κοινωνική τάση που απειλεί τις μακροπρόθεσμες προοπτικές ανάπτυξης της IKEA. Συγκεκριμένα, οι άνθρωποι ανησυχούν όλο και περισσότερο για τα θέματα της αποψίλωσης των δασών,

της εξάντλησης των υδάτων, της υπερθέρμανσης του πλανήτη και άλλα.

Η IKEA είναι ο τρίτος μεγαλύτερος καταναλωτής ξύλου στον κόσμο (17) και αυτό το γεγονός μπορεί να βλάψει την εικόνα της μάρκας, λόγω της κοινωνικής αλλαγής που σχετίζεται με την ανησυχία για περιβαλλοντικά προβλήματα. Αντιλαμβανόμενοι την ανάγκη αυτή η IKEA το 2021, σταμάτησε σε όλα της

#### The IKEA business in FY21



τα εστιατόρια και τα bistro των καταστημάτων της, τη χρήση πλαστικών μίας χρήσης αλλά και πρώτη φορά δημοσίευσε εκτός από την 'Έκθεση Αειφορίας για το FY21' την ετήσια 'Έκθεση Κλίματος'.

Μια άλλη κοινωνική τάση μεταξύ των καταναλωτών σχετίζεται με τη στροφή σε διαδικτυακούς ιστότοπους και εφαρμογές για την ολοκλήρωση ενός ευρέος φάσματος προσωπικών και επαγγελματικών εργασιών. Για παράδειγμα, η αντικατάσταση των κλασικών αγορών με τις ψηφιακές, μείωσε την ζήτηση των προϊόντων που μπορεί ο καταναλωτής, να δει-παραλάβει-μεταφέρει και συναρμολογήσει ο ίδιος από τα ράφια της ΙΚΕΑ. Η ΙΚΕΑ αντιλαμβανόμενη τις αλλαγές αυτές το 2021 κατέργησε την έκδοση του κλασικού της έντυπου καταλόγου, και τον αντικατέστησε με ψηφιακό. Επίσης δημιούργησε την ψηφιακή περιήγηση των καταστημάτων και τη χρήση της τεχνίτης νοημοσύνης.

Οι δημογραφικές αλλαγές στην κύρια αγορά του ΙΚΕΑ στην Ευρώπη γενικά, και ο αυξανόμενος αριθμός άγαμων ατόμων και άτεκνων οικογενειών ειδικότερα ανήκουν σε κοινωνικούς παράγοντες που έχουν αρνητικές επιπτώσεις στα έσοδα της ΙΚΕΑ. Συγκεκριμένα, λόγω αυτών των κοινωνικών αλλαγών, η ζήτηση για έπιπλα ΙΚΕΑ αναμένεται να μειωθεί στην Ευρώπη σε μεσοπρόθεσμη προοπτική. Η εταιρεία επηρεάζεται από πρόσθετους κοινωνικούς παράγοντες, όπως δημογραφικές αλλαγές, αλλαγές στη στάση και τις απόψεις των καταναλωτών για τα έπιπλα και τις οικιακές συσκευές, την αντίληψη των μέσων ενημέρωσης για το εμπορικό σήμα και την υγεία και ευημερία του τμήματος πελατών-στόχου. (37)

#### 7.4. Κοινωνικά Ζητήματα

Πολλοί γνωρίζουν ότι η ομοφυλοφιλία είναι νόμιμη στη Ρωσία. Βέβαια η πλειοψηφία του κοινού δεν το θεωρεί σωστό. Όταν η ΙΚΕΑ παρουσίασε μια φωτογραφία ενός ζευγαριού λεσβιών στον κατάλογό της στη Ρωσία, προσέλκυσε πολλές κριτικές. Είναι επειδή μια τέτοια διαφήμιση στέλνει μια κακή εικόνα της χώρας στο εξωτερικό. Αν και η εταιρεία αφαίρεσε την εικόνα, ωστόσο δέχτηκε κριτική και από τις προοδευτικές χώρες.

Η φωτογραφία στη διαφήμιση στη Σαουδική Αραβία, μας κάνει να συνειδητοποιήσουμε ότι η εταιρεία δεν ακολουθεί τις τοπικές τάσεις. Η εταιρεία δεν ακολουθούσε τους τοπικούς κανόνες και ήρθε αντιμέτωπη με διαμάχες, που δεν θα είχαν συμβεί αν ήξερε καλύτερα το κοινωνικό πλαίσιο.

Αυτό που συνέβη ήταν πως η ΙΚΕΑ παρουσίασε μια γυναικεία εικόνα στον κατάλογο προϊόντων της στη Σαουδική Αραβία. Όπως είναι γνωστό οι γυναίκες δεν έχουν άδεια να κάνουν δημόσια εμφάνιση στην Σαουδική Αραβία και διαφημιστικά τέτοιου είδους. Από την άλλη μεριά όταν η εταιρεία αφαίρεσε την εικόνα από τον κατάλογο, τα δυτικά μέσα ενημέρωσης ήταν αυστηρά για την εταιρεία.

#### Τάσεις

Η ΙΚΕΑ θα πρέπει να ακολουθεί τα μοντέρνα προϊόντα και υπηρεσίες που σχετίζονται με τη χώρα όπου δραστηριοποιείται. Οι χώρες σε όλο τον κόσμο έχουν διαφορετικούς πολιτισμούς και οι τάσεις τους διαφέρουν μεταξύ τους, επομένως, οι καμπάνιες μάρκετινγκ της ΙΚΕΑ θα πρέπει να ακολουθούν τις κοινωνικές τάσεις των διαφόρων χωρών και να σχεδιάζουν τη διαφήμιση ανάλογα.

#### Κακιές Κριτικές

Αν δείτε τις κριτικές του ΙΚΕΑ στο Google, τότε θα συναντήσετε πολλά παράπονα. Πληθώρα ανθρώπων έχει δώσει 1 αστέρι στην εταιρεία που είναι το χαμηλότερο επίπεδο αξιολόγησης. Η εταιρεία θα πρέπει να διορθώσει τα λάθη της και να επεξεργαστεί τα παράπονα των πελατών, ώστε να βελτιώνεται συνεχώς.

#### Κακό σύστημα παράδοσης

Το σύστημα παράδοσης επίπλων για το ΙΚΕΑ είναι πολύ κακό. Τα προϊόντα καθυστερούν πολλές φορές να παραδοθούν ή όταν παραδοθεί το τελικό προϊόν στους πελάτες, μπορεί κάτι να λείπει ή να είναι σπασμένο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το προϊόν να αχρηστεύεται, αφού για παράδειγμα δεν μπορεί να συναρμολογηθεί χωρίς τις βίδες και τα μπουλόνια του. (71)

### 7.5. Τεχνολογικοί Παράγοντες

Γενικά, οι εξέχοντες τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν το ΙΚΕΑ περιλαμβάνουν τεχνολογικές καινοτομίες και ανακαλύψεις για τη βιομηχανία, μείωση του κύκλου ζωής της τεχνολογίας, αλλαγές στις πρακτικές κατανάλωσης ενέργειας, αλλαγές στην ωριμότητα και την παραγωγική ικανότητα και άλλα. Ειδικότερα, οι τεχνολογικές καινοτομίες που σχετίζονται με τις διαδικασίες παραγωγής ενδέχεται να επηρεάσουν σημαντικά την ΙΚΕΑ, λαμβάνοντας υπόψη το εύρος των εργασιών της. Επιπλέον, οι τεχνολογικοί παράγοντες επηρεάζουν τις πρακτικές ανάπτυξης νέων προϊόντων της ΙΚΕΑ με τρόπο που η εταιρεία πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές στις μορφές και το σχεδιασμό των τεχνολογικών συσκευών κατά την ανάπτυξη αντικειμένων που θα χρησιμοποιηθούν για αυτές τις συσκευές.

Η ΙΚΕΑ ενημερώνεται γρήγορα για να συμβαδίζει με το μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και τις ταχέως μεταβαλλόμενες τεχνολογίες. Η ΙΚΕΑ επενδύει πολλά στην έρευνα και την ανάπτυξη της και φέρνει όλο και περισσότερες τεχνολογίες για να κρατά τους πελάτες της ικανοποιημένους. Πραγματοποίησε το πρώτο της φεστιβάλ τεχνολογίας στη Σαγκάη, όπου παρουσίασε όλη την τεχνολογική πρόοδο που κάνει η εταιρεία και τα μελλοντικά της σχέδια. Εργάζεται επίσης σε ρομποτικά έπιπλα που θα μπορούσαν να μετατρέψουν ένα μικροσκοπικό διαμέρισμα σε παλάτι ή ένα υπνοδωμάτιο σε σαλόνι. Επεξεργάζεται επίσης ένα σχέδιο για τη χρήση αυτόνομων οχημάτων ως επέκταση κατοικιών, γραφείων και τοπικών ιδρυμάτων.

Όλες οι επιχειρήσεις επωφελούνται από την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Αυτό οδηγεί σε νέες κριτικές, από στόμα σε στόμα και αφοσίωση στην επωνυμία. Λαμβάνοντας υπόψη την προσπάθεια που καταβάλλει η ΙΚΕΑ για να γνωρίσει τις ανάγκες των καταναλωτών της, δεν αποτελεί έκπληξη που τα ψηφιακά της κανάλια αντικατοπτρίζουν παρόμοια προσπάθεια.

Σήμερα, κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει έναν λειτουργικό ιστότοπο. Η ΙΚΕΑ δεν αποτελεί εξαίρεση. Η ΙΚΕΑ στοχεύει να προσφέρει μια ρεαλιστική εμπειρία στους πελάτες της. Εάν δεν μπορείτε να φτάσετε στο κατάστημά τους, μπορείτε να διατηρήσετε μια παρόμοια εμπειρία μέσω της εικονικής πραγματικότητας και με τη βοήθεια του διαδικτύου. Μπορείτε να κάνετε αναζήτηση ανά προϊόν ή ανά δωμάτιο (μπάνιο, σαλόνι κ.λπ.) και να μιλήσετε όποτε εσείς επιθυμείτε με κάποιον άνθρωπο από την εξυπηρέτηση πελατών όταν το κατάστημα είναι ανοιχτό. Μπορείτε να βρείτε τρέχουσες προσφορές, εκπτώσεις και να εμπνευστείτε για τη διακόσμηση του σπιτιού από τον ιστότοπο της ΙΚΕΑ. Ο ιστότοπος της, σας ενημερώνει που είναι το πλησιέστερο κατάστημα, αν εκεί θα βρείτε το προϊόν που επιθυμείτε και αν ναι σε τι ποσότητες, καθώς επιτρέπονται και οι ηλεκτρονικές παραγγελίες, αφού πλέον, σχεδόν, όλοι οι καταναλωτές ενημερώνονται πρώτα ηλεκτρονικά και μετά επισκέπτονται κάποιο φυσικό κατάστημα. Ενέργειες που παλιότερα δεν θα μπορούσατε να κάνετε με έναν χάρτινο κατάλογο.

Η ΙΚΕΑ επιχειρεί να αντιμετωπίσει τον αντίκτυπο των τεχνολογικών παραγόντων μέσω της συνεχούς ενημέρωσής της για τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις που αφορούν τον κλάδο της, αυξάνοντας το επίπεδο τεχνολογικής ενσωμάτωσης σε διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες. (45)

## 7.6. Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Ο κόσμος αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη περιβαλλοντική συνείδηση. Η ευαίσθητη οικολογική κατάσταση απαιτεί από τις εταιρείες να προσαρμόσουν τις τεχνικές παραγωγής τους για να την καταστήσουν φιλική προς το περιβάλλον.

Η ΙΚΕΑ επενδύει στην φιλικότητα προς το περιβάλλον. Έχει επενδύσει πάνω από 1 δισεκατομμύριο δολάρια για ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στις υπανάπτυκτες χώρες. Επιδιώκουν η ενέργειά στα καταστήματα να είναι πλήρως ανανεώσιμη. Ένας τρόπος για να το πετύχει αυτό είναι να επενδύσουν σε ηλιακά και αιολικά πάνελ. Εργάζεται επίσης για τη χρήση βιώσιμων υλικών για την κατασκευή προϊόντων της. Θέλει να μετατοπίσει τα υλικά της, όπως το ξύλο και το βαμβάκι, σε προϊόντα όπου θα προέρχονται από βιώσιμες πηγές.

Η απόδοση του ΙΚΕΑ μπορεί να επηρεαστεί έμμεσα από ένα σύνολο οικολογικών παραγόντων όπως την υπερθέρμανση του πλανήτη, την ατμοσφαιρική ρύπανση και την πάχυνση του στρώματος του όζοντος. Επιπλέον, ο αντίκτυπος των περιβαλλοντικών παραγόντων στην απόδοση του ΙΚΕΑ μπορεί να είναι άμεσος και σε περιπτώσεις περιβαλλοντικών καταστροφών όπως σεισμοί, πλημμύρες, ανεμοστρόβιλοι. Οποιαδήποτε εταιρεία στο μέγεθος της ΙΚΕΑ αναμένεται να προσελκύει την προσοχή από το ευρύ κοινό και ειδικότερα τους μη κυβερνητικούς οργανισμούς. Πρέπει να συμπεριφέρεται με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο και να επιδεικνύει δέσμευση στην αντιμετώπιση ενός ευρέος φάσματος περιβαλλοντικών θεμάτων. Η παραμέληση αυτής της προσδοκίας μπορεί να οδηγήσει σε ζημιά στην εικόνα της επωνυμίας μέσω αρνητικής διαφήμισης από τον τύπο. Η ΙΚΕΑ αποφάσισε να αντιμετωπίσει το γεγονός αυτό και να παρουσιάσει στο ευρύ κοινό τις τακτικές που ακολουθεί για την προστασία του περιβάλλοντος, μέσω των ετήσιων εκθέσεων 'Εκθεση Αειφορίας για το FY21' και την 'Εκθεση Κλίματος', όπου παρουσιάζουν τις αλλαγές που κάνει η εταιρεία τόσο στην παραγωγή, όσο και στην πώληση-προσφορά των προϊόντων της, τις ετήσιες βελτιωμένες επιδώσεις της, για την προστασία του περιβάλλοντος αλλά και τους στόχους που έχει θέσει, είτε αυτοί είναι βραχυπρόθεσμοι, δηλαδή για την επόμενη χρονιά είτε πιο μακροπρόθεσμοι, δηλαδή μέχρι το 2030. (65)

Η στρατηγική της για την αειφορία αναθεωρείται ετησίως, ώστε να εξασφαλίσει την ευθυγράμμιση με τη συνολική στρατηγική της ΙΚΕΑ με τις εξωτερικές εξελίξεις. Αυτό

περιλαμβάνει την αξιολόγηση της μεταβαλλόμενης πραγματικότητας στο εσωτερικό της με τρεις βασικές προκλήσεις: μη βιώσιμη κατανάλωση, την αλλαγή του κλίματος (συμπεριλαμβανομένης της απώλειας βιοποικιλότητας) και την ανισότητα. Οι βασικές επιστημονικές εκθέσεις, τα συμβουλευτικά συμβούλια, οι συνεδριάσεις συμβουλίων βιωσιμότητας, και οι συνεργάτες βοηθούν την ΙΚΕΑ να αναγνωρίσει και να αντιμετωπίσει τις τάσεις, τις προκλήσεις και να αναθεωρήσει τα σχέδιά της.

Η μετατροπή σε κυκλική επιχείρηση είναι μια συστημική αλλαγή που επηρεάζει κάθε πτυχή αυτού που γίνεται στην ΙΚΕΑ. Αυτό περιλαμβάνει πώς και πού βρίσκονται οι πελάτες, πώς, ποια προϊόντα και υπηρεσίες πρέπει να αναπτυχθούν, πώς και τι υλικά προμηθεύεται και πώς αναπτύσσει ολόκληρη την αξία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για το 2021 προσπάθησε να αναπτύξει κυκλικά προϊόντα, ώστε να καταφέρει να μετατραπεί σε μια κυκλική επιχείρηση. Μοιράστηκε τον κυκλικό σχεδιασμό των προϊόντων, των ιδεών και των εργαλείων της, για την έμπνευση και την ανταλλαγή γνώσεων με άλλους. Τον περασμένο χρόνο, άρχισε να ενεργεί σύμφωνα με τον κυκλικό αναπτυξιακό οδηγό προϊόντων που είχε αναπτύξει το 2020. Αυτοί οι οδηγοί δημιουργήθηκαν με βάση τα ευρήματα από την εκτίμησή τους για τα ποσοστά κυκλικής εκπλήρωσης των 9.500 προϊόντων της ΙΚΕΑ, για το πόσο πράσινα-κυκλικά είναι τα προϊόντα αυτά. Στόχος μέχρι το 2030 είναι να υπάρχουν τελείως κυκλικά προϊόντα. Επίσης το 2021 αυξήθηκε η κυκλική δυνατότητα των προϊόντων, ωστόσο το ποσοστό ήταν μικρότερο έναντι του 2020, με μόλις 36% (E20: 28,6%).

Για να μπορέσουν οι πελάτες να αποκτήσουν, να φροντίσουν και να περάσουν, σε προϊόντα που έχουν αναπτυχθεί με κυκλικούς τρόπους, προσφέρει στους πελάτες μία επέκταση της διάρκειας ζωής του προϊόντος, δηλαδή κάποια εγγύηση.

Η φιλοδοξία τους για το 2030 είναι να χρησιμοποιούν μόνο ανανεώσιμες πηγές ή ανακυκλωμένα υλικά και να παρέχονται καινοτόμες λύσεις σε όλη την αξία της αλυσίδας. Συνέχισε να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων, όπως την αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα, την ανακατασκευή, τη βελτίωση της βιωσιμότητας από τα υλικά που θεωρείται ότι διαθέτουν θετικό αντίκτυπο στους κυκλικούς της στόχος. Το 55,8% των υλικών που προμηθεύτηκε ήταν από ανανεώσιμες πηγές και το 17,3% ανακυκλώθηκε εκ νέου. Τέλος σε αυτή την κυκλική αναπροσαρμογή έχει προσαρμοστεί και η ανανεωμένη, ανακυκλωμένη της συσκευασία, ώστε να βελτιώσει την παραπάνω μέτρηση. (69)

## 7.7. Πολιτικοί Παράγοντες

Όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι επιρρεπείς σε νομικές απειλές. Η ΙΚΕΑ πρέπει να ακολουθεί πληθώρα νόμων και κανονισμών σε κάθε χώρα στην οποία δραστηριοποιείται. Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα κανόνων που σχετίζονται με την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, τους νόμους για την προστασία των καταναλωτών, τους νόμους για την απασχόληση και τους κανονισμούς ανταγωνισμού που πρέπει να τηρούνται πλήρως από την ΙΚΕΑ. Λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική επέκτασης της σε διεθνείς αγορές, μπορούμε να πούμε ότι οι εμπορικοί κανονισμοί ή οι μεταρρυθμίσεις που στοχεύουν σε νέες αγορές, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για τη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης. Οι αλλαγές σε αυτούς τους κανόνες είναι πολύ πιθανό να επηρεάσουν την απόδοση της ΙΚΕΑ με άμεσο και έμμεσο τρόπο και με τρόπους που είναι δύσκολο να προβλεφθούν.

Αρκετοί πρώην εργαζόμενοι της ΙΚΕΑ έχουν καταγγείλει και έχουν καταθέσει μήνυση κατά της εταιρείας λόγω της κακής εργασιακής κατάστασης. Η ΙΚΕΑ κατά την διάρκεια όλων αυτών των ετών έχει συμβιβαστεί με τους πρώην εργαζόμενους της έναντι εκατομμύριων δολαρίων. Η διοίκηση έχει να μάθει από τα λάθη της, ώστε να αποφύγει τέτοιες αγωγές.

Η ποιότητα ορισμένων προϊόντων της ΙΚΕΑ είναι πολύ κακή. Πολλοί άνθρωποι έχουν βιώσει την κατάρρευση των επίπλων τους μέσα σε λίγες μέρες από την αγορά τους. Αντικείμενα έπεσαν και αναποδογύρισαν, όπου αυτό είχε ως αποτέλεσμα να τραυματιστούν πελάτες και να στραφούν ενάντια στο παγκόσμιο λιανοπωλητή επίπλων. Η εταιρεία δεν πρέπει να αντιμετωπίζει αυτά τα παράπονα ελαφρά τη καρδία, αφού ο κίνδυνος της ζωής των πελατών είναι μια πολύ σοβαρή υπόθεση που τις περισσότερες φορές καταλήγει σε αγωγή, με υπέρογκα ποσά για αποζημίωση. Όταν προκύπτουν προβλήματα όπως αυτό, η ΙΚΕΑ πρέπει να διασφαλίσει ότι τα προϊόντα της είναι ασφαλή, αφού η εταιρεία δεν έχει μόνο οικονομικές κυρώσεις αλλά έχει και αρνητικές επιδράσεις στην φήμη της εταιρείας, αφού η φήμη βεβηλώνεται.

Δεδομένου ότι η ΙΚΕΑ διαθέτει πληθώρα φυσικών καταστημάτων, είναι απαραίτητο να ενημερώνεται εγκαίρως για την εργατική νομοθεσία και τις όποιες αλλαγές σε αυτήν. Αφού λειτουργεί σε πολλές χώρες, πρέπει να φροντίζει τους νόμους που αφορούν τις αντίστοιχες χώρες. Οποιαδήποτε παραβίαση του νόμου μπορεί να προκαλέσει στην εταιρεία πολλά προβλήματα. Για παράδειγμα ένας απαραίτητος όρος που έχει θέσει η

κυβέρνηση στην IKEA για να την αφήσει να ανοίξει το κατάστημά της στην Ινδία, είναι η εταιρεία να προμηθεύεται το 30% του αποθέματός της από τις τοπικές πηγές στην Ινδία.

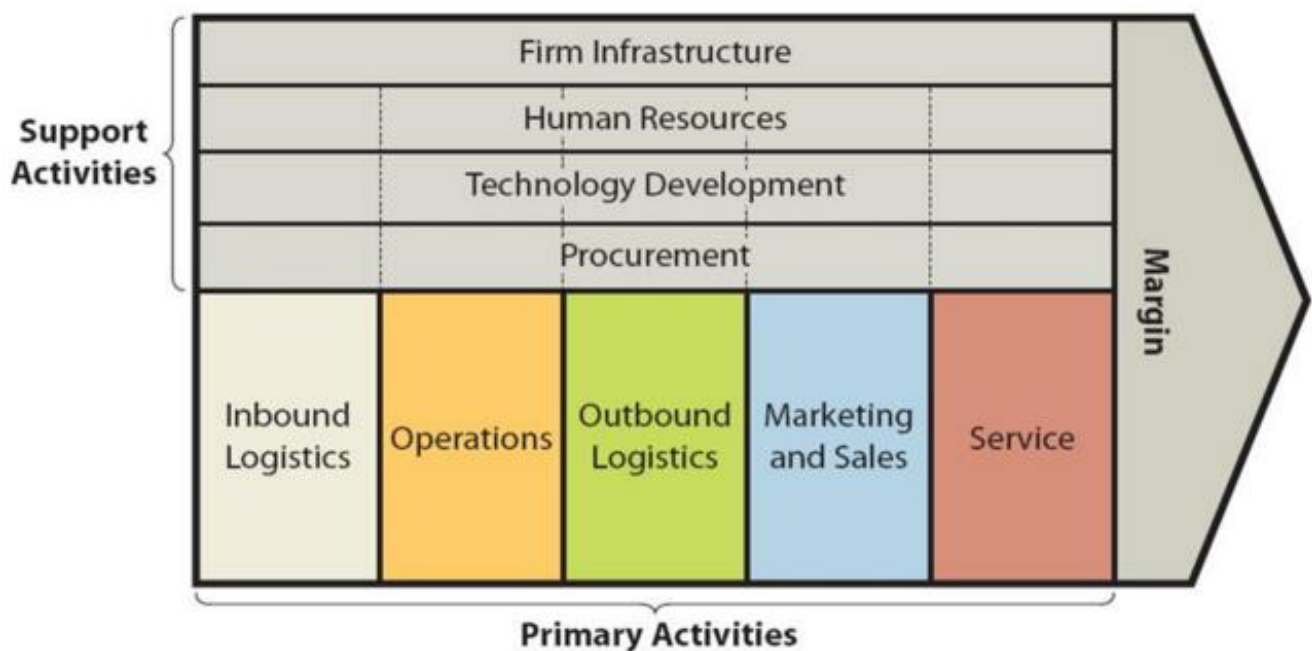


Ακόμη το 2014 η αμερικανική μάρκα επίπλων Emeco έχει μηνύσει για παραβίαση πνευματικών δικαιωμάτων την IKEA, επικαλούμενη ότι η δεύτερη έχει αντιγράψει το σχέδιο μίας καρέκλας του σχεδιαστή Norman Foster, που είχε παραχθεί από την εταιρεία το 2006. Ζήτησε αποζημίωση για τη ζημιά και θέλησε η IKEA να

σταματήσει αμέσως την παραγωγή αυτής της καρέκλας. Τον Μάιο του 2016 η Emeco αποδέχτηκε εξωδικαστικό συμβιβασμό από την IKEA, και οι δύο εταιρείες εξέδωσαν κοινή δήλωση ανακοινώνοντας ότι επετεύχθη συμφωνία, με τις περαιτέρω λεπτομέρειες της συμφωνίας παραμένουν εμπιστευτικές μέχρι και σήμερα. (46) , (69)

## 8. Value Chain Analysis

Η Value Chain Analysis της IKEA είναι ένα αναλυτικό πλαίσιο που βοηθά στον εντοπισμό επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που μπορούν να δημιουργήσουν αξία και



IKEA Value Chain Analysis



ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον παγκόσμιο λιανοπωλητή επίπλων. «Κάθε βήμα στην κατασκευή ενός προϊόντος ή στην παράδοση μιας υπηρεσίας, μπορεί να θεωρηθεί ως ένας κρίκος σε μια αλυσίδα που προσθέτει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία. Αυτή η ιδέα για το πώς η επιχείρηση εκπληρώνει την αποστολή και τους στόχους της είναι γνωστή ως η αλυσίδα αξίας». Το παραπάνω σχήμα απεικονίζει την ουσία της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας του ΙΚΕΑ. (47)

## 8.1. Primary Activities (Πρωτογενείς Δραστηριότητες)

### 8.1.1. Marketing strategy

Η στρατηγική μάρκετινγκ της ΙΚΕΑ βασίζεται στην έρευνα πελατών και αγοράς. Οι ειδικοί σχεδιασμού της εταιρείας 'μπαίνουν' στα σπίτια των ανθρώπων για να δουν και να ακούσουν τις ανησυχίες τους και να παράσχουν σχόλια, που θα βοηθήσουν την εταιρεία να αντιληφθεί τις πραγματικές τους ανάγκες. Επομένως, οι αποφάσεις μάρκετινγκ βασίζονται στην πραγματική ζωή των ανθρώπων. Πλέον με την βοήθεια της τεχνολογίας αυτά τα ευρήματα είναι πολύ πιο εύκολα να συγκεντρωθούν σε πραγματικό χρόνο.

#### 8.1.1.1. Μάρκετινγκ 7Ps

Τα τελευταία χρόνια, υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον για το μείγμα μάρκετινγκ που στοχεύει στην επίτευξη των μέγιστων αποτελεσμάτων όσον αφορά την ικανοποίηση και τη διατήρηση των πελατών, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να είναι ανταγωνιστικές με την πάροδο του χρόνου. Κατά την τελευταία δεκαετία, οι έμποροι και οι ερευνητές έχουν εντοπίσει τη σημασία των 7 Ps του μάρκετινγκ υπηρεσιών και του προσανατολισμού προς τον πελάτη, προκειμένου να υπάρχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Gronroos, 2004). Η κύρια διαφορά μεταξύ του μείγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών και του κανονικού μάρκετινγκ είναι ότι αντί για τα παραδοσιακά 4Ps, δηλαδή προϊόν, τιμή, τόπο και προώθηση, υπάρχουν τρία επιπλέον P. Άρα το μείγμα μάρκετινγκ υπηρεσιών περιλαμβάνει τα 7P του μάρκετινγκ, δηλαδή το προϊόν, την τιμή, τον τόπο, την προώθηση, τους ανθρώπους, τα φυσικά στοιχεία και τη διαδικασία. Σε κάποιο βαθμό, η διαχείριση των υπηρεσιών είναι πιο περίπλοκη από τη διαχείριση προϊόντων. Τα προϊόντα μπορούν να τυποποιηθούν, η τυποποίηση μιας υπηρεσίας είναι πολύ πιο δύσκολη καθώς υπάρχουν περισσότεροι παράγοντες εισόδου που αφορούν, συγκεκριμένα, φυσικά στοιχεία, διαδικασία και άτομα (Gronroos, 1997). Υπάρχουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι η διαχείριση του μίγματος

μάρκετινγκ (δηλαδή προϊόν, τιμή, τόπος και προώθηση) έχει μικρότερη σημασία από τη διαχείριση διαδραστικών διαστάσεων μάρκετινγκ, δηλαδή ανθρώπων, διαδικασιών και φυσικών στοιχείων (Gummesson, 1987, Gummesson, 1999).

Η σημασία της έρευνας σχετικά με αυτές τις στρατηγικές P's είναι αναμφισβήτητη. Πολλοί ερευνητές έχουν επίσης επικεντρωθεί σε μια ενιαία ανάλυση της επιρροής μιας διάστασης του μείγματος μάρκετινγκ στην απόδοση μιας επιχείρησης (Lymperopoulos et al., 2013, Lees et al., 2007). Ωστόσο, ένα μείγμα μάρκετινγκ δεν οδηγεί πάντα σε μια ενιαία στρατηγική μάρκετινγκ «P». Μπορεί να είναι η αλληλεπίδραση όλων των στοιχείων των 7P την ίδια στιγμή.

Η IKEA επικεντρώνεται στο να προσφέρει τη μεγαλύτερη γκάμα 'συσκευασμένων' προϊόντων στη χαμηλότερη τιμή. Παρακάτω θα αναλυθούν τα πρόσθετα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, δηλαδή τα 7Ps.

### Product

Η γκάμα των 9500 προϊόντων ανανεώνεται ετησίως, περιλαμβάνοντας περίπου 2.500 νέα προϊόντα (3). Η IKEA σχεδιάζει προϊόντα εντός της εταιρείας της, από επαγγελματίες σχεδιαστές πάντα υπό την τήρηση του δημοκρατικού σχεδιασμού. Ο δημοκρατικός σχεδιασμός πρέπει να καλύπτει τους ακόλουθους τομείς: χαμηλή τιμή, μορφή, βιωσιμότητα, ποιότητα, λειτουργικότητα και απλότητα.

### Place

Η IKEA προωθείται από μόνη της μέσω των ηλεκτρονικών ή μη καναλιών διανομής. Δηλαδή μέσω των καταστημάτων, σημείων παραλαβής/παραγγελίας, εμπορικών κέντρων και τοποθεσιών διανομής παγκοσμίως (3). Τα καταστήματα της IKEA καλύπτουν το 95% των πωλήσεων του Ομίλου IKEA και το υπόλοιπο 5% δημιουργείται διαδικτυακά. Ο ιστότοπός της [www.ikea.com](http://www.ikea.com) προσέλκυσε 2,1 δισεκατομμύρια επισκέψεις το 2021.

### Price

Η εταιρεία συνεπάγεται στρατηγική τιμολόγησης ηγεσίας κόστους. Τα προϊόντα προσφέρονται «σε τιμές τόσο χαμηλές που όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι θα μπορούν να τα αγοράσουν» (11). Η IKEA είναι σε θέση να διατηρήσει αυτό το χαμηλό επίπεδο τιμών λόγω των οικονομιών κλίμακας, λειτουργώντας παγκοσμίως. Η εταιρεία συνήθως εφαρμόζει τιμές κατά ένα σεντ χαμηλότερες από τη συνολική

νομισματική μονάδα (δηλ. 19,99 αντί για 20 CU) μετρώντας περισσότερο τη συναισθηματική πτυχή των πελατών. Σε γενικές γραμμές ο συναισθηματισμός, φαίνεται να είναι η γενική στρατηγική χαμηλής τιμολόγησης, η οποία μετράει στη λήψη αποφάσεων αγοράς.

### Promotion

Η IKEA διαθέτει ένα συνδυασμό καναλιών μάρκετινγκ: άμεσο μάρκετινγκ, διαφήμιση έντυπων μέσων, προωθητικές ενέργειες πωλήσεων, εκδηλώσεις και εμπειρίες, δημόσιες σχέσεις χρησιμοποιούνται για τη μετάδοση του μηνύματος στα τμήματα πελατών.

### Process

Οι διαδικασίες παίζουν στρατηγικό κανόνα για την εταιρεία. Η γκάμα περιλαμβάνει: έρευνα μάρκετινγκ, έρευνα νέων προϊόντων, ανάπτυξη νέων προϊόντων, πολιτική πωλήσεων και επιστροφών, γενική εξυπηρέτηση πελατών, επιλογή και πρόσληψη υπαλλήλων κ.λπ. Στόχος είναι να κερδίζεται η αποτελεσματικότητα σε κάθε ένα από αυτά τα σημεία.

### Physical evidence

Τα προϊόντα που προσφέρει η IKEA χαρακτηρίζουν τη μάρκα, επειδή το λογότυπο παίζει σημαντικό ρόλο για τα φυσικά στοιχεία της εταιρείας. Είναι σχεδόν το ίδιο από την αρχή του 1967 από μαύρο και άσπρο σε μπλε και κίτρινο, που χρησιμοποιήθηκε το 1977 μέχρι σήμερα και είναι σύμβολο της εταιρικής επιχείρησης. Σήμερα, είναι μια από τις ισχυρότερες μάρκες στον κόσμο.

### People

Συνολικά 163.600 εργαζόμενοι, εκ των οποίων οι 124.400 απασχολούνται στο λιανικό εμπόριο και οι 2.150 σε εμπορικά κέντρα (45). Η εταιρεία ενισχύει τη θέλησή τους να εργαστούν εκεί μέσω πολλών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών, όπως το «Tack!», το πρόγραμμα αναγνώρισης αφοσίωσης εργαζομένων όπως το «Bravo», η εφαρμογή Happy force, το πρόγραμμα The One IKEA Bonus κ.λπ.

## 8.1.1.2. Τμηματοποίηση, Στόχευση & Τοποθέτηση

Η τμηματοποίηση, η στόχευση και η τοποθέτηση της IKEA περιλαμβάνει ένα σύνολο αλληλένδετων αποφάσεων μάρκετινγκ που αποτελούν τον πυρήνα της στρατηγικής

μάρκετινγκ της εταιρείας. Η τμηματοποίηση αναφέρεται στη διαίρεση του πληθυσμού σε ομάδες με βάση τα κοινά χαρακτηριστικά. Η στόχευση περιλαμβάνει την επιλογή συγκεκριμένων ομάδων που προσδιορίζονται ως αποτέλεσμα της τμηματοποίησης ή ως καταναλωτές που προσελκύονται από την επωνυμία. Η τοποθέτηση συνεπάγεται με την επιλογή του μείγματος μάρκετινγκ, προσπαθώντας να δει τι είναι πιο ελκυστικό για τον πελάτη-στόχο. Υπάρχουν διάφοροι τύποι τοποθέτησης όπως μονομηματικός, πολυμηματικός, αναμονής, προληπτικός, μιμητικός, προσαρμοστικός, αμυντικός και τύπος τοποθέτησης στοπ.

Η στόχευση, τμηματοποίηση και η τοποθέτηση στην IKEA χρησιμοποιεί τους ακόλουθους τύπους τοποθέτησης προϊόντων:

#### Μονομηματική Τοποθέτηση

Αυτός ο τύπος τοποθέτησης συνδέεται με την απήχηση στις ανάγκες και τις επιθυμίες ενός μεμονωμένου τμήματος πελατών. Η IKEA χρησιμοποιεί τοποθέτηση σε ένα τμήμα μέσω της εστίασης σε ένα μεμονωμένο τμήμα πελατών που έχει συνείδηση του κόστους και προτιμά να έχει σχέση ποιότητας-τιμής.

#### Προσαρμοστική τοποθέτηση

Αυτή η μέθοδος τοποθέτησης βασίζεται στην περιοδική επανατοποθέτηση προϊόντων και υπηρεσιών για να αντικατοπτρίζει τις αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών. Η σουηδική αλυσίδα επίπλων λαμβάνει υπόψη τη δυναμική φύση των προτιμήσεων των πελατών στο σχεδιασμό των προϊόντων της. Για παράδειγμα, η αυξανόμενη δημοτικότητα του μινιμαλισμού σε παγκόσμια κλίμακα αντικατοπτρίζεται στις τελευταίες σειρές προϊόντων IKEA.

#### Αισθητική τοποθέτηση

Ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής επίπλων στον κόσμο χρησιμοποιεί την έννοια του «δημοκρατικού σχεδιασμού» για να αναπτύξει τα προϊόντα του. Ο δημοκρατικός σχεδιασμός απευθύνεται στις ανάγκες και τις προτιμήσεις ενός συγκεκριμένου τμήματος πελατών που εκτιμούν την ισορροπία μεταξύ λειτουργίας, μορφής, ποιότητας, βιωσιμότητας και χαμηλής τιμής.

Ο παρακάτω Πίνακας απεικονίζει την τμηματοποίηση, τη στόχευση και την τοποθέτηση του IKEA:

Type of segmentation	Segmentation criteria	IKEA target customer segment
<b>Geographic</b>	Region	Europe, Americas, Asia & Australia. In total 11 franchisees operate in more than 500 locations
	Density	Urban
	Age	18 and older
	Gender	Males & Females
<b>Demographic</b>	Life-cycle stage	Bachelor Stage young, single people not living at home
		Newly Married Couples young, no children
		Full Nest I youngest child under six
		Full Nest II youngest child six or over
		Full Nest III older married couples with dependent children
		Empty Nest I older married couples, no children living with them
		Empty Nest II older married couples, retired, no children living at home
		Solitary Survivor I in labour force
		Solitary Survivor II retired
Occupation	Students, employees, professionals	
<b>Behavioral</b>	Degree of loyalty	'Hard core loyals'
		'Soft core loyals'
		'Switchers'
	Benefits sought	Cost effectiveness
		Functionality
	Personality	Easygoing and determined
User status	Non-users, potential users, first-time users, and regular users	
<b>Psychographic</b>	Social class	Lower class, working class and middle class
		Resigned
		Struggler
	Lifestyle	Mainstreamer
		Explorer

(48)

### 8.1.1.3. Μίγμα Επικοινωνίας Μάρκετινγκ

Η ΙΚΕΑ χρησιμοποιεί μια ποικιλία καναλιών στην επικοινωνία μάρκετινγκ, όπως η διαφήμιση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μέσω εκδηλώσεων και εμπειριών καταναλωτών, τις δημόσιες σχέσεις, τις προωθητικές ενέργειες πωλήσεων και το άμεσο μάρκετινγκ. Ειδικά, η ΙΚΕΑ αποκομίζει αρκετά οφέλη από μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Κυρίως από το 2018 η ΙΚΕΑ έχει ενισχύσει τη θέση και την παρουσία της στο ηλεκτρονικό μάρκετινγκ, το οποίο είναι και ο στόχος της για τα επόμενα χρόνια.

Η ΙΚΕΑ βασίζεται στη διαφήμιση στον έντυπο τύπο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως μία από τις κύριες στρατηγικές μάρκετινγκ για να μεταδώσει το μήνυμα μάρκετινγκ στους πελάτες-στόχους. Η εταιρεία συνεργάζεται με μια σειρά από δημοφιλή περιοδικά, και τηλεοπτικά κανάλια παγκοσμίως για το σκοπό αυτό. Για παράδειγμα, τοποθετήθηκαν ντουλάπες με διαφημιστικές πινακίδες από την ΙΚΕΑ σε επιλεγμένες υπαίθριες τοποθεσίες στη Βιέννη. Οι περαστικοί ενθαρρύνονταν να ανοίξουν τις ντουλάπες για να αξιολογήσουν τις λύσεις της ΙΚΕΑ.

Σε μια άλλη περίπτωση, η σουηδική αλυσίδα επίπλων ανέπτυξε μια έντυπη διαφήμιση που έχει σχεδιαστεί για να κοιμίζει τους πελάτες. Συγκεκριμένα, το 'Somnig' τυπώνεται με μελάνι λεβάντας και εκπέμπει ήρεμο, χαμηλής κλίμακας θορύβου μέσω ηχείου. Οι πελάτες ενθαρρύνονται να το αφαιρέσουν από το περιοδικό και να το τοποθετήσουν δίπλα στο κρεβάτι τους για να έχουν έναν καλύτερο ύπνο.

Ένα άλλο αξιοσημείωτο παράδειγμα εφαρμογής της δημιουργικότητας στην έντυπη διαφήμιση από την ΙΚΕΑ σχετίζεται με τη δημοσίευση περισσότερων από 200 εκατομμυρίων καταλόγων της το 2013.

Με άλλα λόγια, ξεκινώντας από το 2013 οι εικόνες στους καταλόγους ΙΚΕΑ δεν είναι φωτογραφίες αλλά «μια συλλογή pixels και πολυγώνων διατεταγμένα σε έναν υπολογιστή». Αυτή η μετατόπιση έχει αποδειχθεί εξαιρετικά αποτελεσματική όσον αφορά την εξοικονόμηση κόστους και την αύξηση της ποιότητας των καταλόγων. Ωστόσο, το 2020 η σουηδική αλυσίδα επίπλων ανακοίνωσε ότι θα σταματήσει να παράγει τους διάσημους καταλόγους της από το 2022 λόγω της μείωσης της ζήτησης και την προσφορά της στον πλανήτη, λόγω της μείωσης κατανάλωσης χαρτιού.

Η διαφήμιση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης γενικά και ειδικότερα το viral marketing χρησιμοποιείται επίσης από την IKEA με τεράστιες επιπτώσεις στο επίπεδο της αναγνωσιμότητας της επωνυμίας. Ιδιαίτερα, τα βίντεο κλιπ με τίτλο «Experience the power of bookbook» που είναι μια παρωδία στις ανακοινώσεις προϊόντων της Apple. Όπως και τα προγράμματα αυτοβοήθειας «Βελτιώστε την ιδιωτική σας ζωή» παρωδίας αποδείχθηκαν εξαιρετικά δημοφιλή στις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης.

Η IKEA χρησιμοποιεί τις ακόλουθες τεχνικές προώθησης πωλήσεων:

#### Πρόγραμμα αφοσίωσης πελατών

Η IKEA FAMILY ιδρύθηκε το 1984 και αριθμεί πάνω από 100 εκατομμύρια μέλη. Πάνω από 10 εκατομμύρια νέα μέλη εγγράφονται κάθε χρόνο, δηλαδή περίπου 30.000 νέα μέλη κάθε μέρα. Η ιδιότητα μέλους – οικογένειας IKEA παρέχει μια σειρά από πλεονεκτήματα, όπως μηνιαίες εκπτώσεις προϊόντων, εγγύηση προστασίας τιμής 90 ημερών, εκπτώσεις σε επιλεγμένα είδη στα εστιατόρια IKEA κ.λπ.

#### Εποχιακές μειώσεις τιμών

Η IKEA ανακοινώνει τακτικά ειδικές προσφορές πωλήσεων σε συγκεκριμένες ημερομηνίες και εκδηλώσεις όπως η Black Friday, η Cyber Monday, Back to School και άλλες εποχιακές προσφορές.

#### Σημεία πώλησης

Η IKEA είναι έμπειρη στην παρουσίαση προϊόντων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Δείχνει στον πελάτη ότι το προϊόν βρίσκεται εκεί για αυτόν μέσω ελκυστικών αφισών, περιπτέρων προβολής κ.λπ. Τα σημεία πώλησης βοηθούν και προσανατολίζουν τον πελάτη στην κατάλληλη ζώνη πώλησης, ώστε να παραλάβει το προϊόν του. Ακόμη ο πελάτης μπορεί να γνωρίζει μέσω της ιστοσελίδας αν το προϊόν είναι διαθέσιμο για παραλαβή και αν ναι, από ποια ζώνη μπορεί να το παραλάβει.

#### Δώρα

Ο παγκόσμιος λιανοπωλητής επίπλων προσφέρει περιστασιακά δωρεάν αγαθά σε πελάτες που διαθέτουν κάρτα IKEA Family. Τα δώρα κυμαίνονται από ένα δωρεάν χοτ-ντογκ έως και 500 £ σε μετρητά και σε οικογενειακές διακοπές στη Σουηδία.

## Εκπτωτικά κουπόνια

Ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής επίπλων στον κόσμο δεν εκδίδει εκπτωτικά κουπόνια σε έντυπη μορφή. Ταυτόχρονα, σε ορισμένες τοποθεσίες υπάρχουν μεταπωλητές τρίτων που προσφέρουν εκπτωτικά κουπόνια για προϊόντα ΙΚΕΑ. Τα εκπτωτικά κουπόνια δεν εκδίδονται ποτέ από την ίδια την εταιρεία, αλλά μόνο από τρίτους, αφού είναι ενάντια στην εκπτωτική της πολιτική.

### 8.1.2. Λειτουργίες

Τα τρία τμήματα των εργασιών της εταιρείας είναι Franchise, Property και Finance. Το Franchise είναι ο πυρήνας της επιχείρησης. Η ΙΚΕΑ εφαρμόζει μη κεντρική επιχειρηματική στρατηγική για τη λειτουργία των δραστηριοτήτων σε όλο τον κόσμο. Κάθε περιφερειακός διευθυντής είναι υπεύθυνος στη λήψη αποφάσεων μόνος του, λαμβάνοντας υπόψιν τις ιδιαιτερότητες των τοπικών αγορών σχετικά με τον πολιτισμό, τις καταναλωτικές συνήθειες και γενικά τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Τα καταστήματα ΙΚΕΑ είναι διάσπαρτα σε όλο τον κόσμο (3). Τα περισσότερα προϊόντα αναπτύσσονται από τη βιομηχανία της εταιρείας. Αυτή η βιομηχανία είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός ξύλινων επίπλων στον κόσμο και οι 40 μονάδες παραγωγής της βρίσκονται στη Σουηδία, την Κίνα, τη Γαλλία, την Ουγγαρία, τη Λιθουανία, την Πολωνία, τις ΗΠΑ, την Πορτογαλία και τη Σλοβακία. Οι μονάδες αυτές απασχολούν περίπου 20.000 εργαζόμενους (3). Με αυτό τον τρόπο η ΙΚΕΑ αξιοποιεί τις οικονομίες κλίμακος, ώστε να ελαττώνει τα κόστη της. Συγκεντρώνοντας την πλειονότητα των μονάδων παραγωγής στην Κίνα και στην Ανατολική Ευρώπη, εξοικονομείται μεγάλο κόστος ανθρώπινου δυναμικού και πρώτων υλών. Επιπρόσθετα εκμεταλλεύεται τη χρήση ολοκαίνουργιων και αποδοτικών τεχνολογιών κατά τις διαδικασίες παραγωγής της, ώστε τα οφέλη στις λειτουργίες να γίνονται πολύ μεγαλύτερα.

### 8.1.3. Logistics

#### 8.1.3.1. Εισερχόμενα logistics

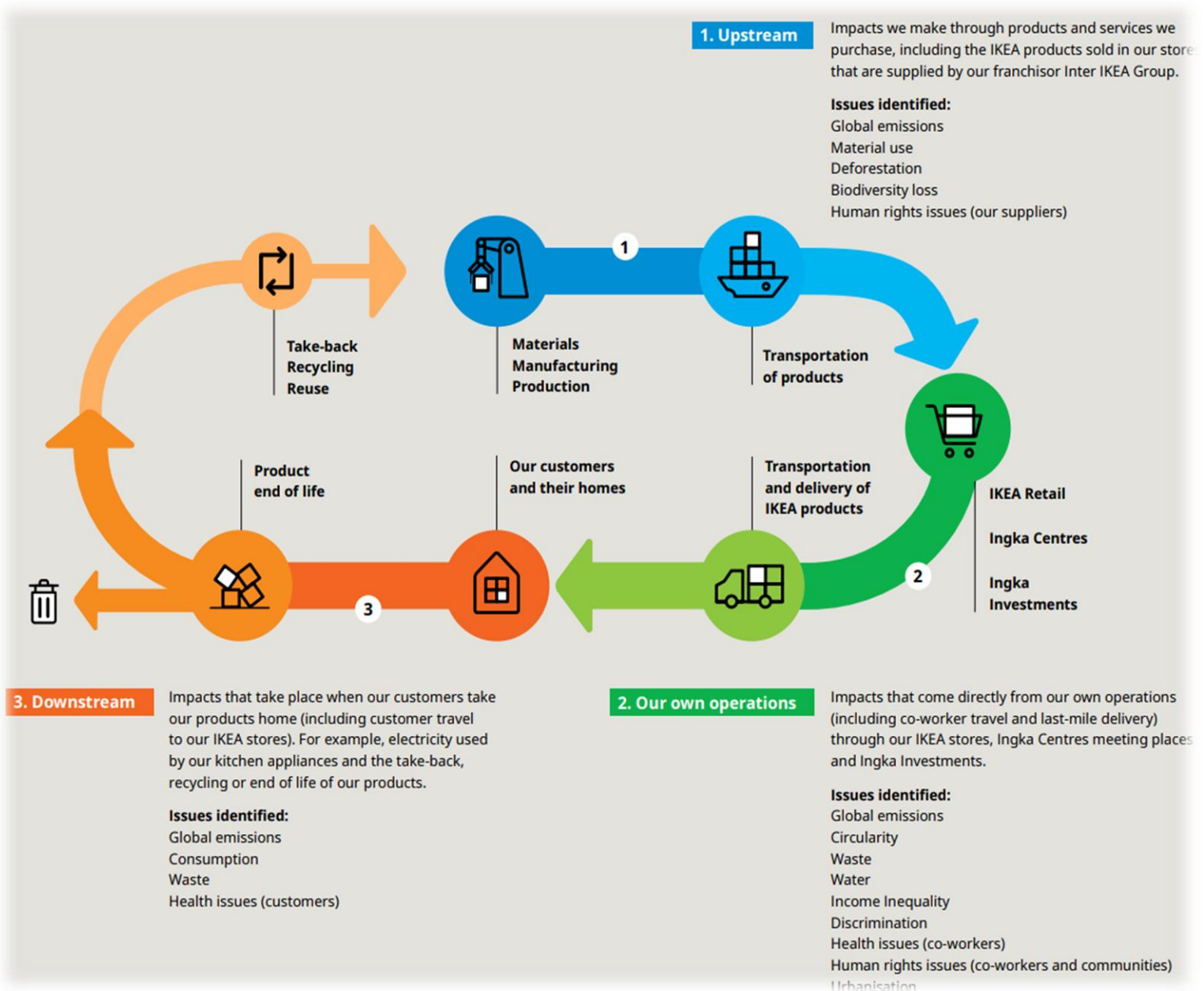
Αυτή η λειτουργία συνδέεται περίπου με 1000 προμηθευτές που βρίσκονται σε 61 χώρες σε όλο τον κόσμο, για την απόκτηση των πρώτων υλών της (49). Η ΙΚΕΑ συνεργάζεται με 42 εμπορικά γραφεία παγκοσμίως, προκειμένου να επικοινωνήσει και να διατηρήσει τις σχέσεις μαζί τους. Για αυτή την τεράστια γκάμα προϊόντων και το μεγάλο μέγεθος κάθε καταστήματος, η εταιρεία απασχολεί το 20-25% των



εργαζομένων της σε κάθε χώρα στο τμήμα logistics (50). Για τη δημιουργία αξίας στα εισερχόμενα logistics αναγκαίες είναι οι οικονομίες κλίμακας και οι στρατηγικές σχέσεις με τους προμηθευτές. Επίσης, η ιδέα της συναρμολόγησης προϊόντων από πελάτες μειώνει το κόστος και διευκολύνει τη συσκευασία των εισερχόμενων logistics.

### 8.1.3.2. Εξερχόμενα logistics

Όπως έχουμε γράψει παραπάνω, η εταιρεία δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες, μέσω πολλών καταστημάτων, σημείων παραλαβής/παραγγελίας, εμπορικών κέντρων και σημείων διανομής παγκοσμίως (3). Οι πελάτες αναλαμβάνουν τα έξοδα μεταφοράς των αγορασθέντων αγαθών. Η IKEA δίνει τη δυνατότητα παράδοσης προϊόντων αλλά



χρεώνει επιπλέον για αυτό. Η παράδοση είναι δωρεάν για ορισμένα προϊόντα που αγοράστηκαν μέσω διαδικτύου ή για προϊόντα από ζώνες, όπου κατά καιρούς, λόγω προωθητικών ενεργειών παρέχεται δωρεάν μεταφορά. Τα κόστη μεταφοράς εξαρτάται από το μέγεθος, το βάρος και την περιοχή όπου πρέπει να παραδοθεί το κάθε αντικείμενο. Η συναρμολόγηση των προϊόντων είναι και αυτή μία επιπρόσθετη χρέωση για τους πελάτες. Στην Ελλάδα μπορεί να πραγματοποιηθεί την ίδια στιγμή με την παράδοση ή σε διαφορετικό χρόνο. Η απευθείας παράδοση αγαθών στους πελάτες χωρίς μεσάζοντες μπορεί να προσδιοριστεί ως μία από τις κύριες πηγές αξίας στα εξερχόμενα logistics της IKEA.

## 8.2. Εξυπηρέτηση Πελατών

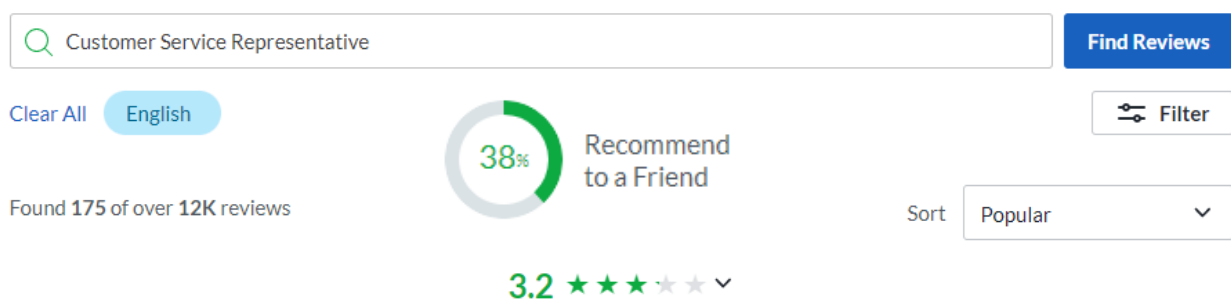
Η εξυπηρέτηση πελατών είναι μία από τις κύριες δραστηριότητες της IKEA. Μέσω ενός τυπικού συνόλου τεχνικών και πρακτικών, όπως η παροχή διαδικτυακών και τηλεφωνικών υπηρεσιών πελατών, η επιστροφή χρημάτων και η αντικατάσταση αγαθών ενθαρρύνει τους πελάτες να παρέχουν μία ανατροφοδότηση προς την IKEA.

Εάν οι πελάτες ανακαλύψουν ότι λείπουν ορισμένα μέρη των επίπλων συναρμολόγησης, δεν χρειάζεται να επιστρέψουν στο κατάστημα IKEA. Οι πελάτες μπορούν να βρουν τον αριθμό ανταλλακτικού που λείπει, αφού αναγράφεται στις οδηγίες συναρμολόγησης, να καλέσουν το τοπικό τους κατάστημα για να ζητήσουν αντικατάσταση όλου του αντικειμένου ή αποστολή του κομματιού που λείπει. Όλα αυτά μπορούν να τους σταλούν στο σπίτι χωρίς κάποιο επιπρόσθετο κόστος και ταλαιπωρία. Μόνο το 2021, τα Κέντρα Υποστήριξης Πελατών του Ομίλου IKEA παρείχαν προσωπική υποστήριξη σε 20 εκατομμύρια πελάτες. Καλύπτοντας θέματα που κυμαίνονται από συμβουλές προϊόντων και αλλαγές παραγγελιών έως χαμένα αρκουδάκια στους χώρους των καταστημάτων (51). Ταυτόχρονα, η IKEA δεν φημίζεται για την παροχή ανώτερων υπηρεσιών πελατών και αυτή η κατάσταση μπορεί να προέκυψε από την επιθετική επιδίωξη πρωτοβουλιών μείωσης κόστους σύμφωνα με την επιχειρηματική στρατηγική ηγεσίας κόστους. Μια ανοιχτή επιστολή προς τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της IKEA Peter Agnefjäll με τίτλο «Αγαπητέ IKEA: Η εξυπηρέτηση πελατών σας είναι απαίσια» γράφτηκε από τον συγγραφέα και κεντρικό ομιλητή των μπεστ σέλερ Bernard Marr τον Μάρτιο του 2014. Η επιστολή ρίχνει φως σε μια σειρά ζητημάτων εξυπηρέτησης πελατών. Ο συγγραφέας εξιστορεί την προσωπική του εμπειρία και τα ζητήματα τα οποία αντιμετώπισε όταν αγόρασε λευκό κρεβάτι BIRKELAND για την οκτάχρονη κόρη του. Αυτά τα ζητήματα αποτελούν

καθυστερημένη 'παράδοση', αφού συχνά αποστέλλονται – περιλαμβάνονται σε συσκευασίες λανθασμένα ανταλλακτικά, μη εύρεση σωστών εξαρτημάτων που δεν ανήκουν στην αγορά που έκανε ο πελάτης αλλά και αρκετά θέματα επικοινωνίας. Η ανοιχτή επιστολή προσέλκυσε 843 «μου αρέσει» και 441 σχόλια στο Facebook, προκαλώντας έτσι σημαντική ζημιά στην εικόνα της επωνυμίας. Ωστόσο, η IKEA επιζητά συνεχώς να έχει επικοινωνία με τους πελάτες της, ώστε μέσω αυτού του feedback να βελτιώνει συνεχώς την εμπειρία του πελάτη. Πάνω σε αυτή την τακτική, πλέον, σχεδιάζει ολόκληρες σειρές επίπλωσης. (3), (49), (50), (70)

## IKEA Customer Service Representative Reviews

Updated Mar 16, 2023



### 8.3. Δραστηριότητες Υποστήριξης

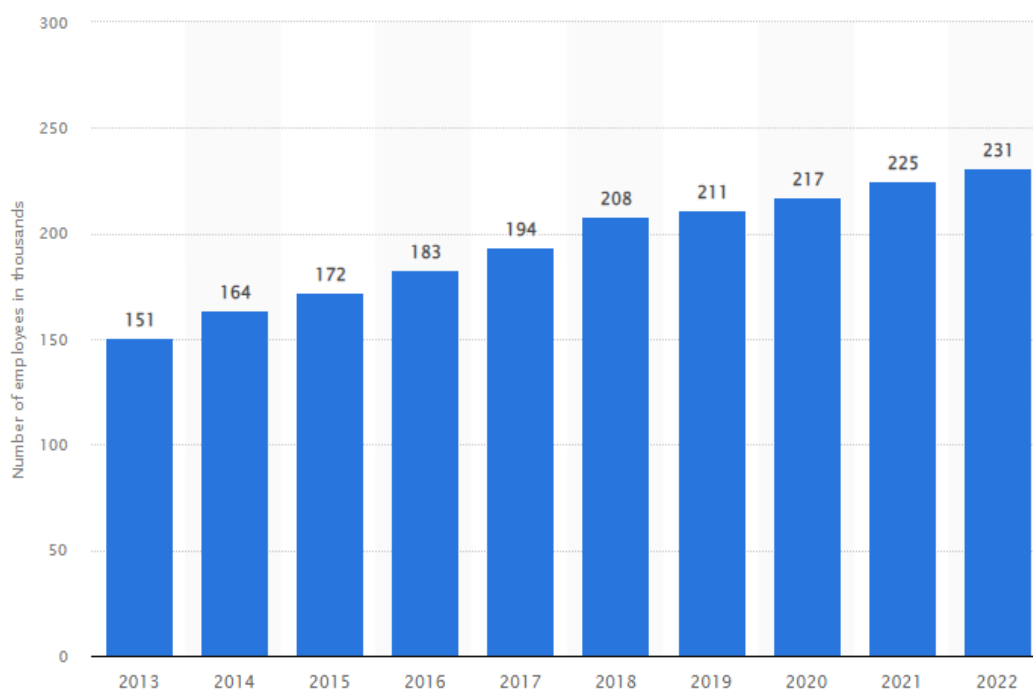
#### 8.3.1. Υποδομή

Η υποδομή της IKEA περιλαμβάνει το ευρύ φάσμα συστημάτων υποστήριξης και λειτουργιών της, όπως η χρηματοδότηση, ο σχεδιασμός, ο έλεγχος ποιότητας και η επίβλεψη από τα ανώτερα στελέχη. Επιπλέον, η υποδομή της IKEA σχετίζεται με φυσικές και οργανωτικές δομές, που χρησιμοποιεί η εταιρεία αυτή, για να επιτύχει τον πρωταρχικό στόχο, ο οποίος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της. Η αλυσίδα επίπλωσης κατοικιών αναδιαρθρώθηκε μαζικά το 2016, το 2018 και το ξανά το 2022, λόγω του πολέμου της Ρωσίας – Ουκρανίας, καθώς ένας σημαντικός αριθμός εργοστασίων και εταιρειών ήταν εγκατεστημένες στην ευρύτερη επικράτεια της Ρωσίας. Συγκεκριμένα, οι δραστηριότητες προμήθειας και παραγωγής μεταφέρθηκαν στον νέο Όμιλο Inter IKEA με επικεφαλής την Inter IKEA Holding B.V. Η αναδιάρθρωση είχε άμεσες και μαζικές επιπτώσεις στην υποδομή της IKEA και στην παραγωγική της διαδικασία.

### 8.3.2. Human Resources (HR)

Εντός του 2022 η εταιρεία απασχολούσε 231.000 εργαζομένους παγκοσμίως. Ο παρακάτω πίνακας μας δείχνει την διαχρονική εξέλιξη στον αριθμό των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν πολλά προνόμια δουλεύοντας στην ΙΚΕΑ. Για όσους συμπληρώνουν τα πέντε έτη εργασίας, μπαίνουν σε ένα πρόγραμμα αναγνώρισης πίστης, δηλαδή σε ένα συνταξιοδοτικό πρόγραμμα που ονομάζεται Tack. Η εταιρεία τους αποταμιεύει ένα ποσοστό κάθε μήνα σε έναν λογαριασμό, με το ποσοστό να ξεκινάει από το 2% του μεικτού μισθού τους και αυξάνεται ανάλογα τη θέση, το οποίο δίνεται μετά από πέντε έτη αν αποχωρήσουν ή όταν αυτοί συνταξιοδοτηθούν. Επιπλέον, η εταιρεία έχει αναπτύξει το πρόγραμμα The One IKEA Bonus, ως σύστημα μπόνους για όλους τους υπαλλήλους, που εξαρτάται από την απόδοσή τους, εάν ενεργούν με τις αξίες της εταιρείας, με απλότητα και με βάση τη συνεργασία της ομάδας. Έχει καθιερώσει την worker's day. Αυτό σημαίνει ότι ένα ποσοστό επί των πωλήσεων θα μοιραστεί στους εργαζόμενους, αν επιτευχθούν οι ημερήσιοι στόχοι πωλήσεων. Επίσης όλοι οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν έκπτωση σε όλα τα προϊόντα ΙΚΕΑ. Το ανθρώπινο δυναμικό όλων των καταστημάτων ΙΚΕΑ παγκοσμίως είναι συνδεδεμένο ηλεκτρονικά είτε για να μπορούν να βρίσκουν θέσεις εργασίας σε άλλα

**Number of employees of the IKEA Group worldwide from 2013 to 2022**  
(in thousands)



καταστήματα σε διάφορες χώρες, άτομα που εργάζονται ήδη στην IKEA και θέλουν να μεταναστεύσουν, τόσο εσωτερικά (51), δηλαδή μέσα στην ίδια χώρα, όσο και εξωτερικά δηλαδή σε κάποιο άλλο IKEA ανά τον κόσμο. Μια άλλη πτυχή της IKEA, είναι η ευαισθητοποίηση της για την ασφάλεια της εργασίας, άρα και τον εργαζομένων αλλά και πελατών της. Όλοι οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να φορούν ειδικά ρούχα και υποδήματα, ώστε να εξασφαλίζεται η ασφάλειά τους. Ιδίως στην Ελλάδα, σε κάθε κατάστημα IKEA, παρευρίσκεται τουλάχιστον 1 φορά το μήνα ο ιατρός εργασίας, όπου μπορούν να τον επισκεφθούν όλοι οι εργαζόμενοι. Σε όλους τους εργαζόμενους παρέχονται τα ίδια προνόμια όπως οι υπηρεσίες υγείας και η ασφάλεια των εργαζομένων, οι εγκαταστάσεις στέγασης και η πλήρης εργασία με συμβάσεις. Δεν υπάρχει καμία παιδική εργασία, κακοποίηση και πειθαρχικά μέτρα. Οι εργαζόμενοι έχουν πλήρη εξουσιοδότηση σε ότι σχετίζεται με την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους. Το εσωτερικό μάρκετινγκ της εταιρείας λειτουργεί άψογα, προσπαθώντας να ικανοποιεί συνεχώς τους τους υπαλλήλους. Αυτό επηρεάζει τους πελάτες και δίνει μεγάλη απόδοση στην επιχείρηση. Επίσης, εφαρμογές όπως το F2F (Friends to Friends) στην Ελλάδα και το Happy Force στην Ισπανία αλλάζουν και εκσυγχρονίζουν τον τρόπο, με τον οποίο οι εργαζόμενοι επικοινωνούν σε όλα τα επίπεδα μεταξύ τους. Η εφαρμογή επιτρέπει τα σχόλια σε πραγματικό χρόνο και τη λήψη επείγουσών πληροφοριών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το HR να αναλύει, να αξιολογεί την ανταπόκριση και την ανατροφοδότηση.

### 8.3.3. Ανάπτυξη Τεχνολογίας

Η Τεχνολογική Ανάπτυξη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα έσοδα της IKEA σε πολλαπλά επίπεδα. Η εταιρεία επιχειρεί να ενσωματώσει τις πιο πρόσφατες και καινοτόμες τεχνολογικές εξελίξεις, σε ένα ευρύ φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της και ειδικότερα στην παραγωγική της δραστηριότητα. Η εταιρεία θεωρεί ότι «με τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας, οι έμποροι λιανικής προσφέρουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας για να μετατρέψουν τις αγορές τους σε μια ολοκληρωμένη και απλουστευμένη εμπειρία». Αφού ο έντυπος κατάλογος έχει καταργηθεί ο IKEA Catalog, είναι διαθέσιμος τόσο ηλεκτρονικά στον ιστότοπο της εταιρείας, όσο και στις εφαρμογές που κατάλληλα σχεδιασμένες για κινητά, ώστε να παρέχει πρόσθετες υπηρεσίες, με μια λειτουργία επαυξημένης πραγματικότητας, για να προσφέρει στους καταναλωτές μια εικονική προεπισκόπηση των επίπλων σε ένα δωμάτιο, επιτρέποντας μια ψηφιακή δοκιμή προϊόντων επώνυμων (52). Επιπλέον, η

IKEA διαθέτει ένα εργαστήριο καινοτομίας με το όνομα Space 10 στην Κοπεγχάγη, η οποία διεξάγει ένα ευρύ φάσμα φουτουριστικών έργων, όπως κεφτεδάκια με τρισδιάστατη εκτύπωση, αστική γεωργία, έπιπλα που εξοικονομούν ενέργεια και παράθυρα που βελτιώνουν τον αέρα (53).

#### 8.3.4. Πληροφορική (IT)

Στην ανάπτυξη της τεχνολογικής εξέλιξης της IKEA πρωταγωνιστικό ρόλο διαδραματίζει το τμήμα Πληροφορικής. Όλα τα συστήματα της στηρίζονται στα διαδικτυακά δεδομένα. Μέσω αυτών λαμβάνονται πληροφορίες πραγματικού χρόνου σε όλα της τα τμήματα όπως: το διαθέσιμο απόθεμα στην αποθήκη ή την παραλαβή αυτού, την εσωτερική, εξωτερική επικοινωνία και όποια άλλη διαδικασία μπορούμε ή δεν μπορούμε να φανταστούμε. Το IT υποστηρίζει αυτήν την ανάπτυξη παρέχοντας λύσεις που διατηρούν τη ροή των πληροφοριών αποτελεσματική. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι παρέχουν υπηρεσίες και τεχνολογία σε πραγματικό χρόνο. Εργάζονται συνεχώς για να απλοποιήσουν και να βελτιώσουν κάθε πτυχή των λειτουργιών της εταιρείας. Ενώ οι περισσότερες από τις εξειδικευμένες εργασίες και έργα πληροφορικής βασίζονται σε κέντρα πληροφορικής της IKEA, λειτουργίες υποστήριξης IT, που υπάρχουν σε όλα τα μέρη της εταιρείας (3).

#### 8.3.5. Προμήθεια

Η δραστηριότητα προμηθειών εντός της αλυσίδας των λειτουργιών υποστήριξης της IKEA σχετίζεται με τους τρόπους απόκτησης πόρων για την επιχείρηση. Μια αποτελεσματική σχέση με τους προμηθευτές θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση των διαφωνιών και των προβλημάτων. Επίσης, είναι πιο εύκολο να διαπραγματευτείτε για να επιτύχετε μια ισχυρότερη συμφωνία. Η ύπαρξη ενός στρατηγικού προγράμματος SRM (Supplier Relationship Management), δηλαδή το στρατηγικό πλάνο διαχείρισης συναλλαγών και αλληλεπιδράσεων μεταξύ της επιχείρησης και των εξωτερικών συνεργατών προμήθειας, μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη του κινδύνου της εφοδιαστικής αλυσίδας, στη βελτίωση των υπηρεσιών προμηθευτών και στη στήριξη της αύξησης των εσόδων του οργανισμού, ώστε να ολοκληρωθεί με τη βοήθεια της πρότασης. Η IKEA διατηρεί στενές σχέσεις με τους προμηθευτές και τους βοηθάει να αναπτυχθούν στο σχεδιασμό και παραγωγή σχετικών προϊόντων που απαιτεί η αγορά.

Λόγω του μεγέθους και του εύρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της ΙΚΕΑ, η εταιρεία διεξάγει σύνθετες δραστηριότητες προμηθειών σε παγκόσμια κλίμακα, με στόχο την τήρηση δίκαιων επιχειρηματικών πρακτικών. Η ΙΚΕΑ βρίσκει προμηθευτές σε όλο τον κόσμο για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της σε πρώτες ύλες και προϊόντα και η προμήθεια διεκπεραιώνεται από τα 42 εμπορικά γραφεία της ΙΚΕΑ που βρίσκονται σε όλο τον κόσμο. Η επίτευξη χαμηλότερου κόστους προμηθειών, η προβολή των προμηθευτών ως στρατηγικής σημασίας αξία και η τήρηση της στρατηγικής αγορών ONE ΙΚΕΑ αποτελούν τις κύριες πηγές αξίας για τις δραστηριότητες προμηθειών του παγκόσμιου λιανοπωλητή επίπλων.

Με άλλα λόγια, η ΙΚΕΑ κάνει συνεχώς βήματα στον τρόπο με τον οποίο εργάζεται και μεγαλώνει μαζί με τους προμηθευτές της, οι οποίοι θέτουν ως κοινό στόχο να βελτιστοποιούν την αλυσίδα αξίας, θέτοντας ως στόχο καλύτερα προϊόντα με χαμηλότερο κόστος.

Θέλουν να είναι πιο οικονομικοί με τους καλή πρώτη ύλη, βρίσκοντας συνεχώς πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να κατασκευαστούν προϊόντα, πάντα υπό καλές συνθήκες, προσπαθώντας να κερδίσουν περισσότερα από το λιγότερο. Αυτό είναι μέρος των βασικών της αξιών.

Εκμεταλλεύονται πλήρως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας, που είναι ο καλύτερός τους φίλος. Η προσέγγισή τους για μεγάλο όγκο τους δίνει τη δυνατότητα να επενδύουν σε αποδοτικές εγκαταστάσεις βιομηχανικής παραγωγής και στην εστίαση στο ποσοστό, την προσβασιμότητα, βιωσιμότητα και ποιότητα. Στη στρατηγική αγορών ΙΚΕΑ βελτιστοποιούνται όλα τα μέρη της εφοδιαστικής αλυσίδας, από την πρώτη ύλη μέχρι το τελικό προϊόν που φτάνει στα σπίτια των ανθρώπων. Χρησιμοποιώντας μια προοπτική από άκρο σε άκρο, μπορούν να εξασφαλίσουμε καλύτερα προϊόντα γρηγορότερα σε χαμηλό επίπεδο τιμών. Ένα καλό παράδειγμα είναι πως η ΙΚΕΑ προσπαθεί να εντοπίσει που βρίσκονται οι πρώτες ύλες και να τοποθετεί εκεί κοντά την παραγωγική της διαδικασία αλλά και κοντά στις πιθανές αγορές, στις οποίες θα διαθέσει το εκάστοτε παραγόμενο προϊόν. Αυτό οδηγεί σε μείωση του κόστους μεταφορών αλλά και του συνολικού αντίκτυπου της αλυσίδας στην παραγωγή της CO<sub>2</sub>.

Όλες οι συνεργασίες με τους προμηθευτές της χαρακτηρίζονται από αμοιβαίο σεβασμό, εμπιστοσύνη και διαφάνεια. Παράγοντες μελλοντικής επιτυχίας προκύπτουν

από τους τρόπους συνεργασίας της με τους προμηθευτές. Από αυτή τη σχέση μεταξύ της IKEA και των προμηθευτών της δημιουργούνται τόσο καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος, όσο και μικρότερος χρόνος διάθεσης αυτών στην αγορά.

## 9. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Οι προσπάθειες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR ή ΕΚΕ) της IKEA διευθύνονται από τον Chief Sustainability Officer, Steve Howard. Η αλυσίδα οικιακών συσκευών και επίπλωσης άρχισε να δημοσιεύει εκθέσεις ΕΚΕ υπό τον τίτλο People & Planet Positive από το 2012. Οι προσπάθειες και οι δραστηριότητες της IKEA CSR περιλαμβάνουν την υποστήριξη των τοπικών κοινωνιών, την εκπαίδευση, την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την αντιμετώπιση των ζητημάτων της ισότητας των φύλων και των μειονοτήτων στην εταιρεία. Επιπλέον, ο παγκόσμιος λιανοπωλητής επίπλων εργάζεται για να μειώσει την κατανάλωση ενέργειας και να αντλήσει ενέργεια από εναλλακτικές πηγές. Η βιώσιμη προμήθεια αντιπροσωπεύει ένα επιπλέον ζήτημα ΕΚΕ που η IKEA στοχεύει να αντιμετωπίσει στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της.

Ο Όμιλος IKEA δραστηριοποιείται μέσω πολλών καταστημάτων σε πολλές αγορές παγκοσμίως (2). Η ΕΚΕ είναι το καλύτερο εργαλείο για τη δημιουργία θετικής εικόνας και τη διόρθωση κακών επιλογών του παρελθόντος, προσθέτοντας αξία στο εμπορικό σήμα της εταιρείας. Η IKEA εφαρμόζει την ΕΚΕ με πολλούς τρόπους:

Δίνονται αρκετές δράσεις για την υποστήριξη των τοπικών κοινωνιών, όπως εκδηλώσεις φύτευσης δέντρων, συνεισφορά σε γονείς, που εργάζονται στην IKEA για τη βελτίωση του περιβάλλοντος διαβίωσης των παιδιών τους, προσφορά ειδικών δώρων σε κοινωνικά ιδρύματα κ.λπ..

Η IKEA ενδιαφέρεται να εκπαιδεύσει και να ενδυναμώσει τους υπαλλήλους της. Η εταιρεία φροντίζει για το ωράριο εργασίας των εργαζομένων της και τα αποτελέσματα που έχει αυτό στο οικογενειακό περιβάλλον των εργαζομένων της. Επίσης προκαλεί τον διάλογο και δίνει την ευκαιρία να αναπτυχθεί ο εργαζόμενος εντός της εταιρείας.

Η εταιρεία έχει τη νοοτροπία της ισότητας μεταξύ των φύλων και των μειονοτήτων. Ο μισός πληθυσμός των εργαζομένων είναι γυναίκες και σε κάθε κατάσταση.



Η ΙΚΕΑ καταναλώνει το 1% της παγκόσμιας κατανάλωσης ξύλου, επομένως είναι σημαντικό να επιστρέψει κάτι πίσω στον πλανήτη, μέσω της ΕΚΕ. Η εταιρεία γνωρίζει την ευαισθησία των ανθρώπων σε περιβαλλοντικά θέματα στις μέρες μας, ώστε εκτός από το θετικό αντίκτυπο στον πλανήτη αποσκοπεί και στα θετικά πλεονεκτήματα που προσφέρουν όλα αυτά στο όνομά της. Πραγματοποιούνται πολλές δένδροφυτείες και το πρόγραμμα μείωσης και ανακύκλωσης απορριμμάτων βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Για τον ίδιο λόγο η συνολική κατανάλωση ενέργειας της εταιρείας μειώνεται, καθώς αναζητά βιώσιμες πηγές για τα προϊόντα της.

Τέλος, το πρόγραμμα ΕΚΕ περιλαμβάνει τις πρωτοβουλίες και τις φιλανθρωπικές δωρεές (3).

Στην Ελλάδα, στο πλαίσιο του συνολικού προγράμματος Κοινωνικής Υπευθυνότητας του Ομίλου FOURLIS, υλοποιεί από το 2013 το πρόγραμμα «Σταθμοί Χαράς», το οποίο αποτελείται από ολοκληρωμένες δράσεις υποστήριξης και ενίσχυσης δημοτικών βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών σε όλη την Ελλάδα.

Για την υλοποίηση του προγράμματος «Σταθμοί Χαράς» η ΙΚΕΑ συνεργάζεται με τις αρμόδιες Δημοτικές Αρχές και τους παιδαγωγούς και αναλαμβάνει την πλήρη διαμόρφωση των χώρων των σταθμών, που αποτελούν πηγή έμπνευσης για τα παιδιά, λαμβάνοντας υπόψη τις δικές τους ανάγκες και αξιοποιώντας την εμπειρία των διακοσμητών της ΙΚΕΑ. Στόχος του προγράμματος είναι να δημιουργούνται πλήρως εξοπλισμένες, λειτουργικές και ασφαλείς υποδομές με νέο χρώμα και «φρέσκια» αισθητική. Από το 2013, η ΙΚΕΑ έχει προσφέρει πλήρη εξοπλισμό σε 77 βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας, εξασφαλίζοντας μία πιο λειτουργική και όμορφη καθημερινότητα σε περισσότερα από 3.300 παιδιά. Τα προϊόντα που έχουν διατεθεί για την βελτίωση των υποδομών των σταθμών αυτών ξεπερνούν τις 730.000€ , σε λιανική αξία. Η ΙΚΕΑ πρεσβεύει ότι 'Οι πιο σημαντικοί άνθρωποι στον κόσμο γι' αυτό και δε θα σταματήσουμε ποτέ να τους προσφέρουμε τα χαμόγελα που τους αξίζουν'. (54).

## 10. Οικονομικές Πληροφορίες, για το έτος 2021

### 10.1. Κέρδη και Ζημίες

Τα συνολικά λειτουργικά έσοδα για το 2021 ανέρχονται σε 25,6 δισεκατομμύρια ευρώ (+8,5% σε σύγκριση με το 2020), που προέρχονται κυρίως από πωλήσεις αγαθών σε δικαιούχους της ΙΚΕΑ και από χρεωμένες αμοιβές δικαιόχρησης. Η ανάπτυξη του λειτουργικού εισοδήματος συνδέεται άμεσα με τις λιανικές πωλήσεις όλων των δικαιούχων της ΙΚΕΑ παγκοσμίως, καθώς αυτές οι πωλήσεις καθοδηγούν τις δραστηριότητες χονδρικής του Ομίλου και αποτελούν τη βάση για τις αμοιβές δικαιόχρησης.

Όπως και το προηγούμενο έτος, οι δραστηριότητες λιανικής της ΙΚΕΑ επηρεάστηκαν από μέτρα για την πρόληψη της εξάπλωσης του ιού Covid19. Κατά τη διάρκεια αρκετών μηνών του 2021, πολλά καταστήματα ΙΚΕΑ υποδέχτηκαν πολύ λιγότερους επισκέπτες ή χρειάστηκε να κλείσουν εντελώς. Σε αυτήν την περίοδο, το κανάλι διαδικτυακών πωλήσεων χρησιμοποιήθηκε εκτενώς, αντισταθμίζοντας μέρος των χαμένων πωλήσεων του καταστήματος. Μόλις επέτρεψαν στα καταστήματα να ανοίξουν ξανά, πολλοί πελάτες επέστρεψαν για να εκπληρώσουν τις ανάγκες επίπλωσης του σπιτιού τους, ενώ οι διαδικτυακές πωλήσεις παρέμειναν σε υψηλό επίπεδο. Αν και υπήρχαν (και εξακολουθούν να υπάρχουν) προκλήσεις για τη διατήρηση της προσφοράς επίπλων στους λιανοπωλητές, οι λιανικές πωλήσεις ανέκαμψαν ισχυρότερα από ό,τι αναμενόταν.

Η πλειονότητα των λειτουργικών εξόδων περιλαμβάνει κόστος πρώτων υλών και αναλώσιμων που σχετίζονται με την κατασκευή και την προμήθεια τελικών προϊόντων. Περίπου το 11% των τελικών προϊόντων κατασκευάζεται από την ΙΚΕΑ Industry, ενώ το υπόλοιπο μέρος αγοράζεται από εξωτερικούς προμηθευτές. Το κόστος των πρώτων υλών και των αναλωσίμων περιλαμβάνει επίσης το κόστος άμεσης μεταφοράς, αποθήκευσης και διακίνησης. Το 2021, μια ανοδική τάση στις τιμές των πρώτων υλών και των θαλάσσιων μεταφορών είχε ως αποτέλεσμα το κόστος των πρώτων υλών και των αναλωσίμων να αυξηθεί με ταχύτερο ρυθμό από τα λειτουργικά έσοδα (+12,1% αύξηση κόστους σε σύγκριση με το 2020).

Τα άλλα λειτουργικά έξοδα περιλαμβάνουν κόστος μισθών, υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, αποσβέσεις παγίων και άυλων περιουσιακών στοιχείων, ενοίκια και άλλα έξοδα που σχετίζονται με τις καθημερινές λειτουργίες.

Τα χρηματοοικονομικά έσοδα αποτελούνται από δραστηριότητες αντιστάθμισης κινδύνου και ευνοϊκές συναλλαγματικές επιδράσεις. Τα χρηματοοικονομικά έξοδα περιλαμβάνουν έξοδα τόκων που συνδέονται με μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα δάνεια καθώς και δυσμενείς επιπτώσεις από τη μετατροπή νομισμάτων.

Ο πραγματικός φορολογικός συντελεστής για το 2021 είναι 16,0%, ακολουθώντας τους ονομαστικούς φορολογικούς συντελεστές στην Ολλανδία, τη Σουηδία και την Ελβετία, όπου βρίσκεται η πλειονότητα των επιχειρήσεων του Ομίλου, αυξήθηκε κατά 1,4% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, κυρίως λόγω των μεταβολών στην κερδοφορία ανά βασική δραστηριότητα. Δεδομένης της οικονομικής της δύναμης, οι επιχειρήσεις του Ομίλου δεν έκαναν χρήση πακέτων κρατικής στήριξης που σχετίζονται με την πανδημία.

Τον Δεκέμβριο του 2017, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκίνησε επίσημη έρευνα, με την με την έναρξη της διαδικασίας να δημοσιεύεται στις 6 Απριλίου 2018 και η συμπληρωματική στις 10 Ιουλίου 2020, για να εξετάσει εάν οι αποφάσεις των φορολογικών αρχών στις Κάτω Χώρες σχετικά με το εταιρικό εισόδημα και ο φόρος που καταβάλλεται από μια από τις θυγατρικές την Inter IKEA Systems B.V., συμμορφώνεται με τους κανόνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις κρατικές ενισχύσεις. Η εταιρεία ακόμη και σήμερα συνεχίζει να ελέγχεται και να απαντά σε ερωτήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Αυτή τη στιγμή, αν και η διοίκηση θεωρεί απίθανο τον κίνδυνο των ταμειακών εκροών, δεν είναι δυνατό να εκτιμηθεί η οικονομική επίπτωση, εάν υπάρχει, του αποτελέσματος αυτής της έρευνας της ΕΚΕ. Το προαναφερθέν αποτέλεσμα δεν αναμένεται να έχει σημαντική δυσμενή επίδραση στην οικονομική θέση της εταιρείας. Η Εταιρεία παρακολουθεί και αντιμετωπίζει ενεργά αυτές τις εξελίξεις και πιστεύει ότι η φορολογική της θέση αντανakλάται κατάλληλα στις οικονομικές καταστάσεις. Τα καθαρά κέρδη της χρήσης ανέρχονται σε 1,4 δισ. ευρώ (20: 1,7 δισ. ευρώ).

## 10.2. Ρευστότητα

Η συνολική κίνηση της ρευστότητας του Ομίλου, για το 2021 ήταν περιορισμένη. Τα μετρητά που δημιουργήθηκαν από λειτουργικές δραστηριότητες μετά από τόκους, επενδύσεις και χρηματοοικονομικές επιβαρύνσεις χρησιμοποιήθηκαν κυρίως για την αποπληρωμή δανείων και τη διανομή μερίσματος στον μη ελεγχόμενο μέτοχο, Interogo Holding AG.

Ο Όμιλος παρακολουθεί την ταμειακή του θέση χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο πρόβλεψης ταμειακών ροών για να διασφαλίσει ότι η ταμειακή θέση είναι πάντα επαρκής για την κάλυψη των οικονομικών υποχρεώσεων έναντι των μελών, του προσωπικού, των πιστωτών, των φορολογικών αρχών και άλλων τρίτων.

### 10.3. Ισολογισμός

Οι θέσεις του ισολογισμού του Ομίλου στις 31 Αυγούστου 2021 δεν έχει αλλάξει σημαντικά σε σύγκριση με τις 31 Αυγούστου 2020. Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία περιλαμβάνουν κυρίως τα δικαιώματα ιδιοκτησίας ΙΚΕΑ («Δικαιώματα ΙΡ»), τα οποία σχετίζονται με το εμπορικό σήμα ΙΚΕΑ, τα δικαιώματα προστασίας, τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και τα δικαιώματα του καταλόγου ΙΚΕΑ, λογιστικής αξίας 9,6 δισ. ευρώ.

Ο Όμιλος διαθέτει 40 μονάδες παραγωγής επίπλων ΙΚΕΑ, που βρίσκονται κυρίως στην Ευρώπη, καθώς και δύο εργοστάσια που παράγουν εξαρτήματα επίπλων (βίδες, βύσματα κ.λπ.). Το 2021 πραγματοποιήθηκαν επενδύσεις για την επέκταση ή τη βελτίωση των υφιστάμενων παραγωγικών μονάδων. Επιπλέον, ο Όμιλος κατέχει αρκετά κτίρια ακινήτων, γραφεία και κέντρα διανομής σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένου του καταστήματος ΙΚΕΑ Delft. Η κατασκευή ενός νέου κέντρου διανομής στη Μαλαισία για την καλύτερη εξυπηρέτηση των αγορών της Νοτιοανατολικής Ασίας ολοκληρώθηκε τον Αύγουστο του 2020 και τέθηκε σε πλήρη λειτουργία το 2021.

Τα αποθέματα αποτελούνται κυρίως από προϊόντα ΙΚΕΑ που βρίσκονται ή βρίσκονται σε εξέλιξη σε κέντρα διανομής. Τα επίπεδα αποθεμάτων μειώθηκαν το 2020 και παρέμειναν χαμηλά το 2021. Οι περιορισμοί μεταφοράς σε συνδυασμό με την υψηλή ζήτηση των πελατών αποτελούν πρόκληση για την αναπλήρωση του αποθέματος στο επιθυμητό επίπεδο. Οι απαιτήσεις αφορούν κυρίως εμπόρους λιανικής ΙΚΕΑ για αμοιβές franchise καθώς και προϊόντα ΙΚΕΑ που πωλούνται και τιμολογούνται. Η Εταιρεία διατηρεί επίσης απαιτήσεις από συνδεδεμένα μέρη.

Τα ίδια κεφάλαια του Ομίλου αυξήθηκαν από 9,5 δισ. ευρώ σε 10,1 δισ. ευρώ το 2021. Από τα κέρδη 1,4 δισ. ευρώ που επιτεύχθηκε κατά το 2021, 1,0 δισ. ευρώ θα διανεμηθεί ως μέρισμα στον μέτοχό της. Τα υπόλοιπα 433 εκατ. ευρώ θα προστεθούν στα ίδια κεφάλαια του Ομίλου.

Οι προβλέψεις στην πλειοψηφία τους περιλαμβάνουν συνταξιοδοτικές δεσμεύσεις. Άλλες προβλέψεις έχουν παρθεί για αναβαλλόμενους φόρους, δικαστικές διαφορές και απαιτήσεις που σχετίζονται με προϊόντα. Οι περισσότερες από τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις αφορούν δύο δάνεια που ελήφθησαν από την Interogo Holding AG. Οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις αποτελούνται από βραχυπρόθεσμα δάνεια, εμπορικές υποχρεώσεις και το τρέχον μέρος των μακροπρόθεσμων δανείων. Εξοφλήθηκαν τα υπόλοιπα 500 εκατ. ευρώ του δανείου που αφορούσε την απόκτηση της γκάμας, των προμηθειών και των παραγωγικών δραστηριοτήτων το 2022 όπως είχε προγραμματιστεί.

Η αύξηση των ιδίων κεφαλαίων του Ομίλου (πριν από τη διανομή μερίσματος) σε συνδυασμό με περαιτέρω μείωση των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων, έχουν ως αποτέλεσμα το βελτιωμένο δείκτη ιδίων κεφαλαίων 47% το 2021 έναντι 45% το 2020.

#### 10.4. Διαχείριση κινδύνου

Ο Όμιλος δεσμεύεται να προστατεύει το εμπορικό σήμα IKEA, τους συναδέλφους, τους πελάτες, τους επιχειρηματικούς συνεργάτες και τα περιουσιακά του στοιχεία. Υπάρχουν έγγραφα καθοδήγησης, πλαίσια, εργαλεία και μέθοδοι εργασίας για την ενσωμάτωση δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνου και συμμόρφωσης στις καθημερινές λειτουργίες:

- Τα μέρη της IKEA forever (όραμα, επιχειρηματική ιδέα, πολιτισμός & αξίες) είναι από της θεμελιώδης αξίες της εταιρείας. Ο Κώδικας Δεοντολογίας και το Group Policy House καθορίζουν τις επιχειρηματικές απαιτήσεις σε όλο τον Όμιλο.
- Οι επιχειρηματικές απαιτήσεις προσδιορίζονται περαιτέρω στα βασικά έγγραφα καθοδήγησης επιχειρήσεων και εφαρμόζονται σε καθημερινές λειτουργίες ανάλογα με τα τοπικά ρυθμιστικά πλαίσια.
- Χρησιμοποιείται μια κοινή μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση βασικών κινδύνων, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται τα μητρώα κινδύνου και τα αποτελεσματικά σχέδια δράσης.
- Οι βασικές απαιτήσεις εσωτερικού ελέγχου και συμμόρφωσης αξιολογούνται σε τρεις γραμμές άμυνας, χρησιμοποιώντας αυτό-αξιολογήσεις, επιθεωρήσεις συμμόρφωσης και εσωτερικούς ελέγχους.
- Σχεδιάζεται μια γραμμή ανύψωσης ανησυχίας, διαδικασίες διαχείρισης συμβάντων και κρίσεων για τον εντοπισμό και τη διαχείριση προβλημάτων καθώς

παρουσιάζονται και πραγματοποιούνται αξιολογήσεις για να επιτραπεί η μάθηση και η συνεχής βελτίωση.

Η Επιτροπή Δεοντολογίας εποπτεύει και συμβουλεύει σε κρίσιμα ηθικά διλήμματα, τον χειρισμό (πιθανών) κρίσιμων παραβιάσεων των επιχειρηματικών απαιτήσεων του ΙΚΕΑ. Τα συμβούλια νομικών οντοτήτων, τα επιχειρηματικά συμβούλια, τα φόρουμ, η ομάδα διαχείρισης του Ομίλου Inter ΙΚΕΑ (συμπεριλαμβανομένου του Διοικητικού Συμβουλίου) και η Επιτροπή Ελέγχου ασκούν την εποπτεία και συζητούν περιοδικά τα ενοποιημένα μητρώα κινδύνου και την κατάσταση συμμόρφωσης.

Η διακυβέρνηση, ο κίνδυνος και η συμμόρφωση εντός της Inter ΙΚΕΑ είναι αλληλένδετα και υπόκεινται σε συνεχή βελτίωση για την προστασία και την ενίσχυση της επιχείρησης. Το 2021 πραγματοποιήθηκαν επενδύσεις για την περαιτέρω εναρμόνιση και ενίσχυση των τρόπων εργασίας στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης (63).

#### 10.5. Βασικοί κίνδυνοι

Αναζητούν πάντα ευκαιρίες, παίρνοντας αποφάσεις με επίγνωση τον κίνδυνο. Στρατηγικοί, λειτουργικοί κίνδυνοι, κίνδυνοι συμμόρφωσης και χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων. Υπάρχει επίγνωση του τρόπου με τον οποίο τα οφέλη οποιουδήποτε κινδύνου μπορούν να εξισορροπούν έναντι των πιθανών συνεπειών. Οι κίνδυνοι χωρίζονται σε βασικούς τομείς για την επιχείρηση, όπως οι άνθρωποι, η κοινωνία, ο πλανήτης, ο χειρισμός πληροφοριών, οι επιχειρηματικές σχέσεις και η οικονομία. Σε τομείς που συνδέονται ακόμη πιο άμεσα με νομικές απαιτήσεις όπως: ποιότητα και ασφάλεια προϊόντων, επιχειρηματική ηθική, υγεία και ασφάλεια.

Οι κύριοι κίνδυνοι του Ομίλου Inter ΙΚΕΑ περιγράφονται παρακάτω:

#### Επιχειρησιακός μετασχηματισμός

Η εταιρεία έχει ξεκινήσει ένα ταξίδι για να μετατρέψει τις ψηφιακές δυνατότητες του συστήματος franchise σε μια ψηφιακή πραγματικότητα ευρέως διαδεδομένη. Αυτός ο μετασχηματισμός θα της επιτρέψει να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών και στην ψηφιακή ανάπτυξη, η οποία είναι ολοένα και πιο σημαντική σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, με διευρυμένες προσφορές πολλαπλών καναλιών, αμιγείς διαδικτυακούς παίκτες και ανταγωνιστικότητα τιμών.

### Ευημερία και δέσμευση συνεργατών

Η ευημερία, η δέσμευση και η ηγεσία των συνεργατών είναι από τις μεγαλύτερες προκλήσεις και επεκτείνονται λόγω του Covid19, των αντίστοιχων προκλήσεων υγείας και λειτουργίας. Αυτό συνεχίζει να αποτελεί πρόκληση για το μέλλον, δημιουργώντας πολλές προτεραιότητες συνεχιζόμενης επιχειρηματικής μεταμόρφωσης.

### Γεωπολιτική, αναστολή της εφοδιαστικής αλυσίδας και σπανιότητα πόρων

Η αλυσίδα εφοδιασμού είναι η ραχοκοκαλιά της επιχείρησης της ΙΚΕΑ και διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην παράδοση προϊόντων στα δίκτυα λιανικής. Οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού αντιμετωπίζουν άνευ προηγουμένου πίεση. Ο Covid19 και άλλοι κίνδυνοι όπως η τρομοκρατία, η εμπορία ανθρώπων, η κλοπή, το λαθρεμπόριο ή η βία αυξάνουν την έκθεση σε λειτουργικές διαταραχές. Η αυξανόμενη πόλωση και οι πολιτικές εντάσεις οδηγούν σε προστατευτισμό σε ένα συνεχώς προκλητικό γεωπολιτικό περιβάλλον. Περισσότεροι πόροι γίνονται σπάνιοι, προκαλώντας μειώσεις στη διαθεσιμότητα προμήθειας και αντίστοιχης προσφοράς προϊόντων. Η αύξηση των τιμών, των πρώτων υλών και του κόστους μεταφοράς ενδέχεται να επηρεάσει την κερδοφορία του Ομίλου Inter ΙΚΕΑ. Ο κοινωνικός και ρυθμιστικός έλεγχος των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και η ηθική προμήθεια σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού φτάνει σε νέα επίπεδα. Όλα τα παραδείγματα κινδύνων που απαιτούν προσπάθειες συνεργασίας για να δοθεί προτεραιότητα και να καταστεί δυνατή η ευελιξία, η βιωσιμότητα, η ιχνηλασιμότητα και η ανθεκτικότητα σε όλη την αλυσίδα αξίας.

### Ψηφιακό αποτύπωμα, ασφάλεια πληροφοριών και απόρρητο δεδομένων

Η υιοθέτηση νέων τρόπων εργασίας επιταχύνθηκε γρήγορα. Η αυξανόμενη ψηφιακή αλληλεπίδραση με πελάτες και προμηθευτές και η απομακρυσμένη εργασία με πιο έξυπνες και πιο συνδεδεμένες λύσεις. Ταυτόχρονα, υπάρχει επίσης πιο εξελιγμένη εγκληματικότητα στον κυβερνοχώρο. Η βέλτιστη εξυπηρέτηση και προστασία της επιχείρησης είναι μια σύνθετη πρόκληση με πολλές τεχνικές, νομικές, οργανωτικές και ενίοτε ηθικές διαστάσεις. Η ΙΚΕΑ βρίσκεται σε ένα σημείο μετασχηματισμού των ψηφιακών της δυνατοτήτων, αγκαλιάζοντας ευκαιρίες από την επιστήμη των δεδομένων και την τεχνολογία και ενσωματώνοντάς τες στην επιχείρηση, ενώ παράλληλα εργάζονται συνεχώς για τη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο προστατεύονται τα δεδομένα τους.

### Οικονομικοί κίνδυνοι και κίνδυνοι συμμόρφωσης

Αντιμετωπίζουν οικονομικούς κινδύνους (αναφορών και συμμόρφωσης), όπως κινδύνους συναλλάγματος, τιμολόγησης εμπορευμάτων, πιστωτικών και φορολογικών κινδύνων. Η αυξημένη προσοχή στη φορολογία των πολυεθνικών εταιρειών αντιμετωπίζεται με την εφαρμογή ενός πλαισίου φορολογικού ελέγχου σε όλο τον Όμιλο, απλοποιώντας τη δομή του Ομίλου και διατηρώντας τον ψηλά στην ατζέντα του Ομίλου, συμπεριλαμβανομένης της διαφάνειας. Η ανθεκτικότητα των οικονομικών λειτουργιών και ελέγχων δοκιμάζεται σε περιόδους πανδημίας και μετασχηματισμού, που περιπλέκονται περαιτέρω από τους συνεχώς αυξανόμενους κανονισμούς. Είναι κρίσιμο ότι η επιχείρηση συνεχίζει να επενδύει σε βιώσιμες χρηματοοικονομικές υποδομές και δυνατότητες, παραμένοντας συγκεντρωμένη στην παράδοση και τον έλεγχο της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

### Επιχειρηματική ηθική, βιωσιμότητα, ασφάλεια και κανονιστική συμμόρφωση

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται σε ένα διεθνές περιβάλλον, όπου οι πρακτικές ποικίλλουν σε διαφορετικά τοπικά περιβάλλοντα και, ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να διεξάγονται οι δραστηριότητές τους με ηθικό τρόπο σύμφωνα με τον κώδικα δεοντολογίας. Η ασφάλεια των προϊόντων είναι κορυφαία προτεραιότητα και σημαντική βάση για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης των πελατών. Δεσμεύονται για βιώσιμη και ασφαλή επίπλωση σπιτιού και προϊόντα διατροφής για τους πελάτες τους, ασφαλή περιβάλλοντα εργασίας σε όλη την αλυσίδα και συμμόρφωση με όλες τις κανονιστικές απαιτήσεις σε οποιαδήποτε από τις αγορές. Σε στενή συνεργασία με τους δικαιοδόχους και τους προμηθευτές, ο Όμιλος εφαρμόζει σαφείς διαδικασίες που εγγυώνται στη συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις σε όλες τις αγορές. Παρά τα υψηλότερα πρότυπα, αναγνωρίζουν τον εγγενή κίνδυνο παραβίασης σε οποιοδήποτε από τα παραπάνω. Ως μέρος της συνεχούς βελτίωσης, συνεχίζεται το πρόγραμμά «Ασφαλέστερη ζωή στο σπίτι» και ανανεώνεται ο Κώδικας Δεοντολογίας. Φυσικά, συνεχίζεται η διαρκής ενημέρωση της στρατηγικής βιωσιμότητας προς τις φιλοδοξίες και τις δεσμεύσεις για ένα θετικό αντίκτυπο στους ανθρώπους, την κοινωνία και τον πλανήτη. Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτό κοινοποιούνται στην βιωσιμότητας του ΙΚΕΑ και θα παρουσιαστούν στο επόμενο κεφάλαιο (62).



## 11. Βιωσιμότητα

### 11.1. Άνθρωποι & Πλανήτης, μια θετική στρατηγική

Η ατζέντα βιωσιμότητας της ΙΚΕΑ περιγράφεται στη στρατηγική αειφορίας «People & Planet Positive». Η στρατηγική περιλαμβάνει φιλοδοξίες βιωσιμότητας και δεσμεύσεις μέχρι το 2030, που απευθύνεται σε ολόκληρο το σύστημα franchise ΙΚΕΑ και την αλυσίδα αξίας.

Η στρατηγική βιωσιμότητας της ΙΚΕΑ εξασφαλίζει μια κοινή ατζέντα βιωσιμότητας για όλους τους ενδιαφερόμενους στην αλυσίδα αξίας της, με μακροπρόθεσμη προοπτική για την επιχείρηση. Η κερδοφορία και η ευθύνη δεν είναι αντίθετες δυνάμεις, αντιθέτως είναι αλληλοεξαρτώμενες. Η μακροπρόθεσμη κερδοφορία μπορεί να διασφαλιστεί μόνο ενεργώντας με διαδικασίες που δημιουργούν θετικό αντίκτυπο και εμπιστοσύνη μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων.

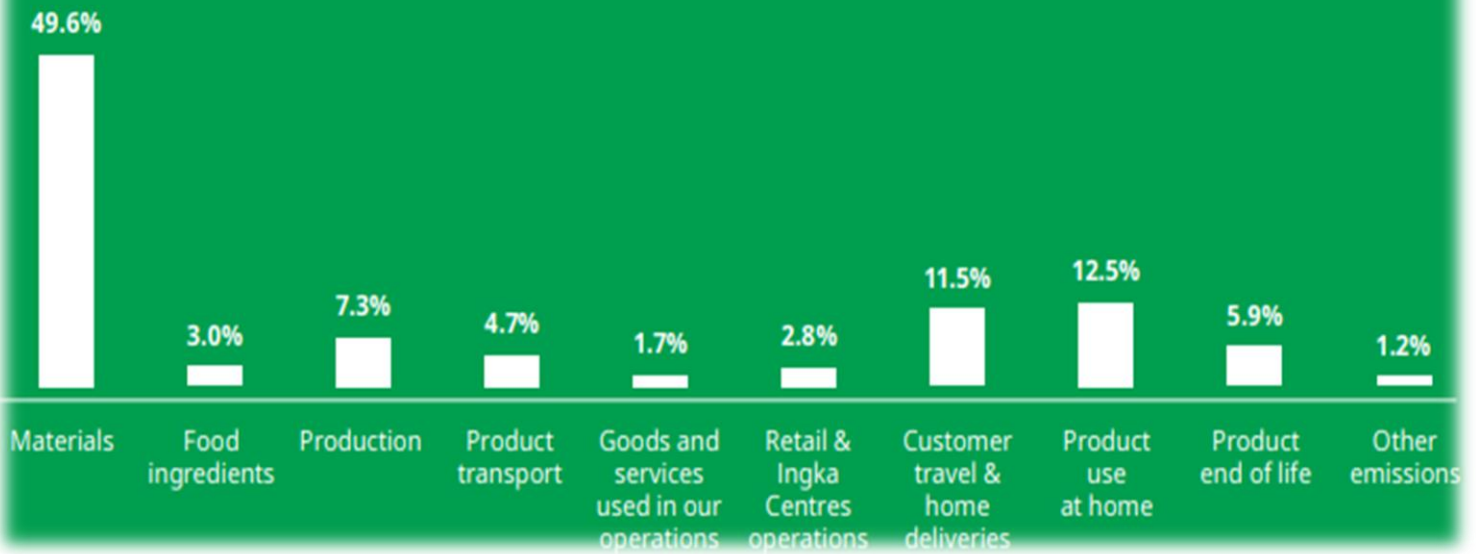
Η στρατηγική People & Planet Positive παρέχει ένα κοινό πλαίσιο για όλους τους χρήστες και τις μονάδες εμπορικών σημάτων για να αναπτύξουν και να ενσωματώσουν τακτικές και δράσεις βιωσιμότητας στα δικά τους επιχειρηματικά σχέδια. Παρέχει ευελιξία για τοπικές προσεγγίσεις και λύσεις σχετικές με την αγορά.

Η στρατηγική βασίζεται σε τρεις τομείς εστίασης:

1. Υγιεινή και βιώσιμη διαβίωση: Η φιλοδοξία για το 2030 είναι να εμπνεύσει και να επιτρέψει σε περισσότερους από 1 δισεκατομμύριο ανθρώπους να ζήσουν μια καλύτερη καθημερινότητα εντός των επιτρεπόμενων ορίων για έναν καλύτερο πλανήτη.
2. Εγκύκλιος & κλιματικά θετικά: η φιλοδοξία για το 2030 είναι να δημιουργηθεί θετική κλιματική οικονομία, μαζί με την αύξηση και την εξέλιξη της ΙΚΕΑ.
3. Δίκαια και ίσα: η φιλοδοξία για το 2030 είναι να δημιουργήσουν θετικό κοινωνικό αντίκτυπο για όλους σε όλη την αλυσίδα αξίας της.

Η πρόοδος στη στρατηγική People & Planet Positive και στους τρεις τομείς εστίασης κοινοποιείται μέσω της ξεχωριστής Έκθεσης Αειφορίας της ΙΚΕΑ (63).

## Our climate footprint FY22

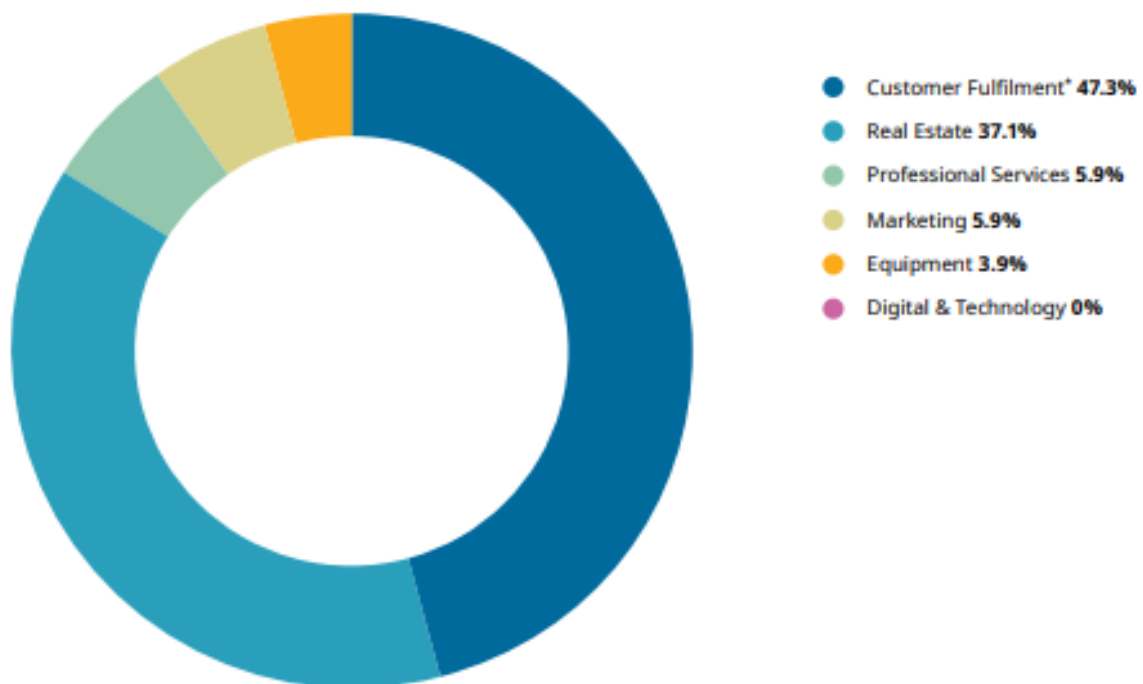


### 11.2. Προμηθευτές

Η εταιρεία έχει την ευθύνη για τις κοινωνικές, περιβαλλοντικές και εργασιακές συνθήκες για τα όλα τα άτομα, τα οποία εμπλέκονται στην αλυσίδα εφοδιασμού της ΙΚΕΑ. Ο κώδικας δεοντολογίας προμηθευτή (IWAY) καθορίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις

### IWAY reviews of Ingka Group Suppliers FY22

(% of reviews)



για περιβαλλοντικές, κοινωνικές και εργασιακές συνθήκες, που πρέπει να έχει ο εκάστοτε συνεργάτης, για την σύναψη εργασιακών σχέσεων μαζί του, δηλαδή είναι ένα σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη κοινών αξιών, προσδοκιών και απαιτήσεων που ισχύουν για κάθε προμηθευτή. Από την έναρξή του το 2000, το IWAY ενημερώνεται τακτικά για την αντιμετώπιση αναδυόμενων κοινωνικών και περιβαλλοντικών κινδύνων. Οι προμηθευτές ΙΚΕΑ είναι υπεύθυνοι για την κοινοποίηση του περιεχομένου του κώδικα δεοντολογίας του Προμηθευτή ΙΚΕΑ στους υπαλλήλους, τους υπο-προμηθευτές τους και τη διασφάλιση ότι όλα τα απαιτούμενα μέτρα εφαρμόζονται στις δικές τους λειτουργίες (56).

### 11.3. Εργαζόμενοι

Με βάση τις αξίες και την ηγεσία της ΙΚΕΑ, μαζί με τις αποδοχές και τα οφέλη, παρέχεται στους εργαζομένους ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Ο κώδικας δεοντολογίας του Ομίλου Inter ΙΚΕΑ ισχύει για όλους τους εργαζομένους του Ομίλου και διατίθεται στον ιστότοπο της Εταιρείας.

Ο Όμιλος έχει παρουσία σε πολλές διαφορετικές χώρες. Η ισότητα, η ένταξη και η διαφορετικότητα αυξάνουν την ανάγκη για αμοιβαία κατανόηση. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ο Όμιλος προσλαμβάνει και αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα – για να συνεργαστούν συνάδελφοι κάθε ηλικίας, υπόβαθρου, νοοτροπίας και προοπτικών. Σε ένα περιβάλλον ανοιχτού χαρακτήρα όπου όλοι είναι σημαντικοί και νιώθουν άνετα να πειραματιστούν και να δοκιμάσουν νέους τρόπους.

Μέσα στον Όμιλο, οι γυναίκες εκπροσωπούνται σε μεγάλο βαθμό στη βάση των εργαζομένων και των διευθυντών. Το Διοικητικό Συμβούλιο και το Εποπτικό Συμβούλιο του Ομίλου έδωσαν προσοχή στη σύνθεσή του και καλωσόρισαν τη δεύτερη γυναίκα μέλος του Εποπτικού Συμβουλίου το 2021. Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και του εποπτικού συμβουλίου αξιολογείται τακτικά, λαμβάνοντας υπόψη μια σειρά κριτηρίων, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών γνώσεων και εμπειριών, καθώς και την εξισορροπημένη κατανομή των φύλων. Όλες οι πτυχές της διαφορετικότητας, της ισότητας και της ένταξης επιδιώκονται ενεργά σε ολόκληρο τον Όμιλο.

### 11.4. Περιβαλλοντικά ζητήματα

Δεν προέκυψαν σημαντικά περιβαλλοντικά ζητήματα κατά τη διάρκεια του 2021. Ειδικά εντός των μονάδων παραγωγής, δίνεται μεγάλη προσοχή στη συμμόρφωση με

τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς, μέσω τακτικών δοκιμών και ελέγχων κατάστασης του εξοπλισμού και της ενεργούς παρακολούθησης και τεκμηρίωσης των εκπομπών αερίων προς το περιβάλλον.

### Ανάπτυξη και καινοτομία

Ο Όμιλος συνεχίζει να επενδύει σημαντικούς πόρους για να καταστήσει το IKEA πιο προσιτό, προσβάσιμο και βιώσιμο για τους πελάτες, με τη φιλοδοξία να προσεγγίσει και να αλληλοεπιδράσει με περισσότερους από 3 δισεκατομμύρια ανθρώπους. Για να συμβεί αυτό, επενδύουν σε νέους τρόπους αγορών, πιο βιώσιμους τρόπους εργασίας και μια εμπνευσμένη, λειτουργική και προσιτή σειρά προϊόντων IKEA.

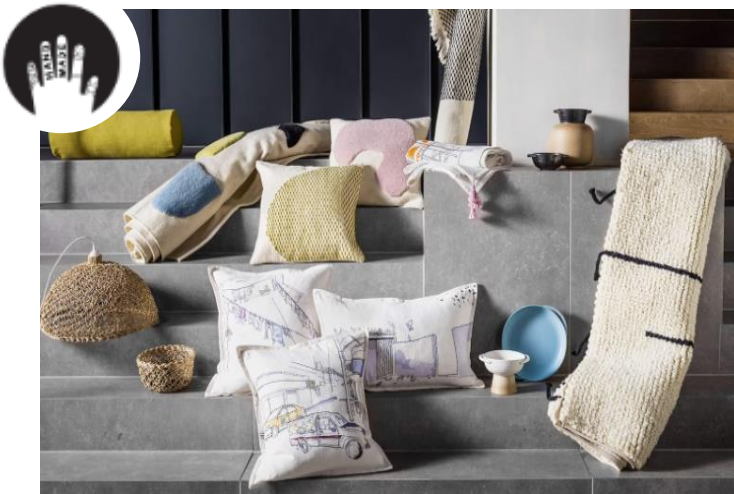
### Εικονική συνάντηση με τον πελάτη

Το 2021, ο Όμιλος επένδυσε στη Nyrgis, μια γερμανική νεοφυή εταιρεία τεχνολογίας για τη βελτίωση των έξυπνων λύσεων. Οι πελάτες του IKEA μπορούν ήδη σήμερα να βιώσουν την τεχνολογία Nyrgis στην εφαρμογή IKEA Place, η οποία παρέχει έξυπνες, ανταποκρινόμενες πληροφορίες στον πελάτη, βάσει των αιτημάτων και των εντολών του. Αυτή είναι μόνο η πρώτη σε μια σειρά επερχόμενων λύσεων που προσφέρει υποστήριξη στους πελάτες στην εμπειρία τους στο IKEA. Για παράδειγμα, για να κάνει τη συναρμολόγηση προϊόντων ευκολότερη, μπορεί να δει διαδικτυακά την διαδικασία συναρμολόγησης καθώς παρέχεται και η δυνατότητα να εξετάσει το στυλ επίπλωσης του σπιτιού του, με συγκεκριμένα προϊόντα που μπορεί να δοκιμάσει 'διαδικτυακά' και ταιριάζουν στον κάθε πελάτη.

### Ανάπτυξη εύρους

Η έρευνα και ανάπτυξη της γκάμας προϊόντων IKEA είχε ως αποτέλεσμα να παραχθούν πολλά νέα προϊόντα το 2021. Ο Όμιλος μπήκε στο gaming και συνεργάστηκε με τη Republic Of Gamers προκειμένου να συμβάλει σε μια καλύτερη καθημερινότητα για όλους τους παίκτες, ανεξάρτητα από τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τόσο στο είδος του παιχνιδιού όσο και της επίπλωσης του σπιτιού. Η IKEA δήλωσε ότι « Αυτή είναι μόνο η αρχή, θα συνεχίσουμε να αναπτύσσουμε αυτό το τμήμα της σειράς δημιουργώντας σχετικά, λειτουργικά, όμορφα και οικονομικά προϊόντα και ολοκληρωμένες λύσεις για μια εξαιρετική εμπειρία gaming. »

Το LOKALT είναι το αποτέλεσμα μιας συνεργασίας με σύγχρονους τοπικούς



σχεδιαστές από το Αμμάν, το Δελχί, την Μπανγκόκ και τους εσωτερικούς σχεδιαστές της ΙΚΕΑ. Είναι μια ζωντανή συλλογή χειροποίητων υφασμάτων και κεραμικών, όπου οι τοπικές παραδόσεις συναντούν την παραδοσιακή χειροτεχνία, που κατασκευάζονται από επιχειρηματίες στην Ιορδανία, την

Ταϊλάνδη και την Ινδία. Κάθε κάλυμμα μαξιλαριού, χαλί, καλάθι και μπολ δημιουργούν ισότητα, συμπερίληψη στον τρόπο ζωής σε αυτές τις περιοχές, όπου είναι περισσότερο απαραίτητο.(57)

Η κατανάλωση περισσότερων φυτικών προϊόντων μειώνει το αρνητικό αντίκτυπο στο κλίμα. Βάσει αυτής της ιδέας, αλλά και την αυξανόμενη τάση για υιοθέτηση περισσότερο χορτοφαγικών συνηθειών, η ΙΚΕΑ δημιούργησε τον κιμά VÄRLDSKLOK, φυτικής προέλευσης. Μοιάζει και έχει γεύση με κρέας, αλλά είναι 100% φυτικός και είναι φτιαγμένος από πρωτεΐνη μπιζελιού. Το VÄRDSKLOK δεν περιλαμβάνει ζωικά συστατικά, που σημαίνει μια καλή επιλογή για χορτοφάγους και vegans.

### Παραγωγή και διανομή

Τον Αύγουστο του 2020, η Core Business Supply ολοκλήρωσε ένα κέντρο διανομής 100.000 τετραγωνικών μέτρων στην Κουάλα Λαμπούρ της Μαλαισίας, το οποίο τέθηκε σε πλήρη λειτουργία το 2021. Είναι το τρίτο μεγαλύτερο κέντρο διανομής ΙΚΕΑ στον κόσμο και εξυπηρετεί τις δραστηριότητες της ΙΚΕΑ στη Μαλαισία, τη Σιγκαπούρη, την Ταϊλάνδη, την Ινδονησία, την Ινδία και εξυπηρετεί το κατάστημα στη Μανίλα, στις Φιλιππίνες, από το Νοέμβριο του 2021.

Η ΙΚΕΑ Industry συνεχίζει να εργάζεται για την αυτοματοποίηση των βιομηχανικών διαδικασιών μέσω της οικοδόμησης ψηφιακών δυνατοτήτων παραγωγής (Manufacturing Systems of the Future) προκειμένου να προστατεύσει τις μελλοντικές παραγωγικές λειτουργίες, να αυξήσει την αποδοτικότητα, να μειώσει το κόστος και να υποστηρίξει τη βιωσιμότητα. Μια νέα πιλοτική τοποθεσία στη Lubawa της Πολωνίας,

ενσωματώνει εξελίξεις, όπως η αυτοματοποίηση, η συνδεσιμότητα και τεχνητή νοημοσύνη. Τέθηκε σε λειτουργία τον Αύγουστο του 2020 και ο Όμιλος έχει αρχίσει να εφαρμόζει αυτό το σύστημα σε όλα τα εργοστάσιά του.

Ο Όμιλος αναζητά συνεχώς νέους τρόπους για να κάνει την παραγωγή πιο βιώσιμη και ενεργειακά αποδοτική. Σχεδόν τα δύο τρίτα του κλιματικού αποτυπώματος της IKEA συνδέονται άμεσα με την αλυσίδα εφοδιασμού, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής από τους προμηθευτές. Ως εκ τούτου, ξεκίνησε ένα πρόγραμμα για την επιτάχυνση της μετάβασης των προμηθευτών στην ηλεκτρική ενέργεια 100% από ανανεώσιμες πηγές. Σχεδόν το 90% της βιομηχανίας IKEA τροφοδοτείται ήδη από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Το 2021, η IKEA Industry υπέγραψε συμφωνία με τη Meva Energy για την παραγωγή πράσινης ηλεκτρικής ενέργειας. Σε λιγότερο από τρία χρόνια, η Meva Energy θα ολοκληρώσει έναν εντελώς νέο τύπο σταθμού παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές από υπολείμματα ξύλου από την παραγωγή επίπλων, με βάση τη νέα πατενταρισμένη ενεργειακή τεχνολογία. Η εγκατάσταση για την εφαρμογή αυτού θα είναι στο εργοστάσιο επίπλων της, στο Zbąszynek της Πολωνίας. (63)

Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζονται οι πρώτες ύλες της IKEA, ο τρόπος παραγωγής τους αλλά και ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να γίνει καλύτερη διαχείριση των πόρων αυτών. (63)

Material issues*	Where do we have the biggest impact?			What do we do to manage our impact?
	Upstream	Our own operations	Downstream	
<b>Better homes</b>				
Consumption			●	Our IKEA Retail offer includes products that enable customers to reduce their resource and energy consumption. We inspire and enable customers to reduce consumption of natural resources and materials by prolonging the life of IKEA products.
Health issues (our customers)			●	Through our life at home knowledge we offer solutions and inspiration that help the many people to live a healthy, more sustainable life at home.
Urbanisation (and increased cost of living in cities)		●		With more people moving to the cities we play a role in providing affordable home furnishing solutions that are accessible in the heart of cities and beyond.
<b>Better lives</b>				
Human rights issues (co-workers and communities)			●	We have a human rights policy and have expanded our human rights team to ensure respect for human rights across our business. Our Ingka Group Neighbourhoods Framework defines how we create positive impact together with local communities.
Income inequality		●		As a large employer we work to ensure responsible wage practices and gender equal pay for our co-workers and suppliers.
Discrimination		●		Our policies prohibit discrimination and each of our countries is implementing our Equality Plan to ensure an inclusive workplace.
Health issues (our co-workers)		●		Clear policies, training and engagement activities help us to prevent accidents and support co-worker mental, physical and financial wellbeing.
<b>Better planet</b>				
Global emissions		●		We are reducing our emissions in our own operations and beyond in line with the Paris Agreement, aiming to become climate positive by 2030 and net-zero by 2050 at the latest.
Material use and circularity		●		As well as offering circular living solutions, Ingka Group prioritises use of renewable, recycled and recyclable materials in our operations. Inter IKEA Group is responsible for integrating circular design principles into the IKEA range.
Waste			●	We prioritise actions to prevent, reduce, reuse and recycle waste. We have processes in place for reducing both food waste and product waste. We strive for 100% recycling in our operations by 2030.
Deforestation	●			Ingka Group uses wood-based materials for some customer touchpoints (e.g. buying guides and e-commerce packaging). Our policies state this must come from recycled or FSC (Forest Stewardship Council) Certified sources. We continually monitor compliance. Management of all our forestland investments is FSC certified. Inter IKEA Group are responsible for the sourcing of wood-based materials for IKEA products.
Water		●		At Ingka Group we implement water reuse or harvesting in stores and meeting places, with focus on water-stressed areas. Inter IKEA Group is responsible for the water used in the production of IKEA products.
Biodiversity loss		●		Unsustainable resource use leads to a loss of natural diversity. At Ingka Group we are developing our approach to better assess our impact and develop appropriate metrics.
<b>Better company</b>				
Human rights issues (our suppliers and society at large)		●		Through our supplier code of conduct, IWAY, we ensure that human rights and labour rights in our supply chain are protected. With our humanitarian outlook, we choose to drive positive change in respecting human rights. For example donations for refugees and our Skills for Employment Programme.

Very high impact
 High impact
 Medium impact

\* This table does not include two issues categorised as low impact in our materiality assessment: polarisation and the digital divide

## Προοπτικές για το οικονομικό έτος 2022

Το 2022 θα είναι μια χρονιά προκλήσεων για τον Όμιλο και το σύστημα franchise της ΙΚΕΑ. Το αυξανόμενο κόστος των πρώτων υλών και των θαλάσσιων μεταφορών, και οι συνεχείς περιορισμοί στις μεταφορές, δημιουργούν ένα αβέβαιο περιβάλλον για την επιχείρηση, στο οποίο η αναπλήρωση των αποθεμάτων θα αποτελεί πρόκληση. Η προσδοκία είναι ότι οι λιανικές πωλήσεις θα αυξηθούν το 2022, συμβάλλοντας άμεσα στα έσοδα χονδρικής και στα έσοδα από προμήθειες franchise του Ομίλου. Κατά τη διάρκεια του 2022, οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη στις βασικές επιχειρήσεις Franchise, Range και Supply θα συνεχιστούν, ενώ θα παραμείνουν συνετές και πάντα με κύριο προσανατολισμό το κόστος. Ο Όμιλος θα χρηματοδοτήσει αυτές τις επενδύσεις από ίδια κεφάλαια.



## Κατακλείδα

Η IKEA είναι ένας διεθνώς ο πιο γνωστός έμπορος επίπλων σπιτιού. Ιδρύθηκε το 1943 και αναπτύχθηκε γρήγορα και είναι σήμερα ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής επίπλων στον κόσμο, αναγνωρισμένος για το σκανδιναβικό του στυλ. Κύριο χαρακτηριστικό των επίπλων της IKEA είναι η επίπεδη συσκευασία, έτοιμα να συναρμολογηθούν από τον καταναλωτή. Αυτό επιτρέπει τη μείωση του κόστους και της συσκευασίας.

Από το 2021, η IKEA ήταν η πιο πολύτιμη μάρκα λιανικής επίπλων στον κόσμο και επίσης η όγδοη πιο πολύτιμη εταιρεία λιανικής στον κόσμο, αξίας άνω των 21 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Η εταιρεία διαθέτει 464 καταστήματα παγκοσμίως και είναι παρούσα στις περισσότερες μεγάλες αγορές. Πριν από την πανδημία του κορονοϊού (COVID-19), υπήρχαν περίπου ένα δισεκατομμύριο επισκέψεις πελατών σε καταστήματα IKEA κάθε χρόνο.

Το όραμα της IKEA είναι να δημιουργήσει μια καλύτερη καθημερινότητα για τους πολλούς ανθρώπους του κόσμου (3). Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η εταιρεία προσφέρει προϊόντα με συνδυασμό λειτουργικότητας, ποιότητας, σχεδίασης και αξίας και πάντα με βιωσιμότητα. Υπάρχει μια μοναδική οργανωτική δομή που ενσωματώνει ένα μεγάλο αριθμό εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο πλαίσιο του συστήματος franchisee της IKEA παγκοσμίως και συνεργάζονται για να αποκτήσουν αυτό το βασικό όραμα. Η IKEA διαθέτει μια σειρά από αξιοσημείωτα πλεονεκτήματα, όπως ηγετική θέση στην αγορά, ιδιοκτησία, αποτελεσματική εφαρμογή της φιλοσοφίας του δημοκρατικού σχεδιασμού και σταθερή οικονομική θέση της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, έχει και σοβαρές αδυναμίες, όπως η δυσκολία διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η έλλειψη ευελιξίας της επιχείρησης λόγω του μεγάλου μεγέθους της. Επίσης, ορισμένα λάθη σε θέματα ηθικής του παρελθόντος είχαν άσχημες επιπτώσεις στην εικόνα της εταιρείας. Όμως, η γενική στρατηγική της εταιρείας, με όλα τα επιδέξια στοιχεία διαχείρισης, όπως το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις και η διαχείριση των οικονομικών της, μέχρι τώρα έχει αποδειχθεί κάτι παραπάνω από επιτυχημένη. Μέσα από όλες τις οικονομικές καταστάσεις και περιβάλλοντα η IKEA πιστεύει ότι οι χαμηλές τιμές μπορούν να καταστούν δυνατές ακόμη και με σε υψηλή ποιότητα προϊόντα. Αυτός ο συνδυασμός έγινε η πραγματική στρατηγική και η κινητήρια δύναμη της IKEA για βιώσιμη επιχειρηματική ανάπτυξη.

Ένα από τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της ΙΚΕΑ είναι η εκτεταμένη γνώση της σχετικά με τους πελάτες. Η εταιρεία κατανοεί τους παράγοντες αγοράς που επηρεάζουν τους πελάτες να αγοράσουν και εφαρμόζει τις βέλτιστες πρακτικές που θα την οδηγήσουν στην σωστή απόφαση. Επιπλέον, οι χαμηλές τιμές αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρηματικής ιδέας της ΙΚΕΑ και η εταιρεία προσπαθεί να κάνει τα πράγματα όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και οικονομικά. Για να μειώνει συνεχώς το κόστος, η εταιρεία πρέπει να βρει νέους και καινοτόμους τρόπους για να το κάνει και να τους ενσωματώσει στο επιχειρηματικό της μοντέλο. Οι καινοτομίες της επιχείρησης περιλαμβάνουν νέα υλικά που συμβάλλουν σε ένα βιώσιμο περιβάλλον και είναι λιγότερο δαπανηρά ή χρησιμοποιούν τους νεότερους τρόπους συσκευασίας, χειρισμού και μεταφοράς υλικών.

## Βιβλιογραφία

1. **Statista**, Number of stores of the IKEA group worldwide by region. Statista. <https://www.statista.com/statistics/241821/number-of-stores-of-the-ikea-group-worldwide-by-region/>. [Ηλεκτρονικό] 2022.
2. **Inter IKEA Systems B.V.**, IKEA Vision,Culture and Values. <https://ikea.jobs.cz/en/vision-culture-and-values/>. [Ηλεκτρονικό] 2022. [Παραπομπή: 01 11 2022.]
3. **Inter IKEA Systems B.V.**, Summary FY2021. <https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/igi/financial-reports/inter-ikea-group-financial-summary-fy21-3.pdf?rev=9e0d8eaf3c054bc4937e33e36d80c3c5&hash=1E3F4A4D474711B7841748BFD015B4F3>. [Ηλεκτρονικό] 2022.
4. **Tourani, Nazanin**. Elsevier. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1029313221000993?token=8A40F14003618DD3240CAD3287C1610AB62E198FF24B2FD0F20E71822343687BE62ACCD052592DF11CE50D53248A5847&originRegion=eu-west-1&originCreation=20221108094335>. [Ηλεκτρονικό] 2022.
5. **Akinloye Akindayomi, Md Ruhul Amin**. Elsevier. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296322006312>. [Ηλεκτρονικό] 2022.
6. **Charles Scott Rader, Zahed Subhan, Clinton D. Lanier, Roger Brooksbank, Sandra Yankah, Kristin Spears** . Emerald. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPHM-05-2013-0027/full/html?mobileUi=0&fullSc=1&mbSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1>. [Ηλεκτρονικό] 2014.
7. **Efraim Turban, Judy Strauss, Linda Lai**. SpringerLink. SpringerLink. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-17028-2\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-17028-2_1). [Ηλεκτρονικό] 2015.
8. **Inter IKEA Systems B.V.**, Inter IKEA group Tax Report FY21. <https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/igi/financial-reports/inter-ikea-group-tax-report-fy21-new.pdf?rev=731a3f418d3a4c14804e4b05cee726eb&hash=7300B7FE7885BF84F107B6EBD682FFBC>. [Ηλεκτρονικό] 2022.
9. **Anna Ringstrom**, Reuters. IKEA temporarily closes stores in Russia, flags bigger price hikes. <https://www.reuters.com/business/ikea-temporarily-closes-its-stores-russia-halts-sourcing-russia-belarus-2022-03-03/>. [Ηλεκτρονικό] 2022.
10. **Anna Ringstrom**, Reuters. US IKEA Restructuring. <https://www.reuters.com/article/us-ikea-restructuring-idUKKCN0XC0IA>. [Ηλεκτρονικό] 2022.

11. **Inter IKEA Systems B.V.** Inter IKEA Group Management Structure, <https://www.inter.ikea.com/en/this-is-inter-ikea-group/management-structure>. [Ηλεκτρονικό] 2022.
12. **Startsida.** Smaland. <https://karta-over-sverige.blogspot.com/2011/04/karta-over-smaland-regionen.html>. [Ηλεκτρονικό] 2011
13. **Enorcerna,** Enorcerna. <https://enorcerna.com/marketing/27-ejemplos-de-declaracion-de-mision-y-vision-de-empresa-verdaderamente-inspiradores>. [Ηλεκτρονικό] 2022.
14. **IKEA U.S.A.,** IKEA U.S.A. <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/work-with-us/equality-diversity-and-inclusion-pub86a2cb59>. [Ηλεκτρονικό] 2022.
15. **Albekov Karim.** AIM2Flourish. <https://aim2flourish.com/innovations/ikea-promoting-gender-equity>. [Ηλεκτρονικό] 2021.
16. **Kamprad, Ingvar..** Ingvar Kamprad Biography. 2019. <https://www.britannica.com/biography/Ingvar-Kamprad> [Ηλεκτρονικό] 2021.
17. **Inter IKEA Systems B.V.** Inter IKEA Systems B.V. Inter IKEA Systems B.V. [Ηλεκτρονικό] Inter IKEA Systems B.V., 2022. Inter IKEA Systems B.V..
18. **Javier Garrido Salsas a, Sergi Saurí a, Carles Rúa b, Jordi Torrent b.** ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213624X22000980>. [Ηλεκτρονικό] 2022.
19. **Moyo, Joanne.** Profitable Business Models. Profitable Business Models. Profitable Business Models, <https://profitablebusinessmodels.com/ikea-business-model-canvas-history/>. [Ηλεκτρονικό] 2021.
20. **Cheng Longsheng, Syed Ahsan Ali Shah, Yasir Ahmed Solangi, Munir Ahmad, Sharafat Ali.** ScienceDirect. Elsevier. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0960148122009521#bib15>. [Ηλεκτρονικό] 2022.
21. **NFR.** RankingTheBrands.Top 50 Global Retailers 2022, RankingTheBrands, <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=444&year=1405>. [Ηλεκτρονικό] 2023.
22. **Brinkman, David,** Reddit. [https://www.reddit.com/r/MapPorn/comments/wtdhty/number\\_of\\_ikea\\_stores\\_august\\_2022/](https://www.reddit.com/r/MapPorn/comments/wtdhty/number_of_ikea_stores_august_2022/). [Ηλεκτρονικό] 2022.
23. **Inter IKEA Systems.** Inter IKEA Group Performance. <https://www.inter.ikea.com/en/performance>. [Ηλεκτρονικό] 2022.
24. **Inter IKEA Systems.** Life at home. <https://www.ikea.com/gb/en/life-at-home/> [Ηλεκτρονικό] 2022.

25. **Statista**, IKEA 1961. <https://www.statista.com/topics/1961/ikea/>. [Ηλεκτρονικό] 2022.
26. **Business Insider**, IKEA's Reputation Has Taken A Serious Beating. <https://www.businessinsider.com/ikeas-reputation-has-tak7> [Ηλεκτρονικό] 2013.
27. **Lucinda Shen**, Fortune, Ikea Has Been Accused of Avoiding 1 Billion Euros in Taxes. <https://fortune.com/2016/02/12/ikea-tax-avoidance/> [Ηλεκτρονικό] 2016.
28. **Daniel Boffey**, The Guardian, EU investigates Ikea after Dutch deals reduce tax bill by €1bn. <https://www.theguardian.com/business/2017/dec/18/eu-probes-ikea-after-dutch-deals-reduce-tax-bill-by-1bn> [Ηλεκτρονικό] 2017.
29. **Statista**, Annual revenue of the IKEA Group worldwide from 2001 to 2022. <https://www.statista.com/statistics/264433/annual-sales-of-ikea-worldwide/>. [Ηλεκτρονικό] 2023.
30. **Prezi**, Ikea's Supply Chain, <https://prezi.com/xqakupvbhzpn/ikeas-supply-chain/>. [Ηλεκτρονικό] 2023.
31. **Ben Quinn and agencies**, The Guardian, Ikea apologises over removal of women from Saudi Arabia catalogue. <https://www.theguardian.com/world/2012/oct/02/ikea-apologises-removing-women-saudi-arabia-catalogue>. [Ηλεκτρονικό] 2012.
32. **Kate Connolly**, The Guardian, Ikea says sorry to East German political prisoners forced to make its furniture. <https://www.theguardian.com/business/2012/nov/16/ikea-regrets-forced-labour-germany>. [Ηλεκτρονικό] 2012.
33. **Bloomberg**, Ikea gains the global furniture market. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-01-28/ikea-gains-global-furniture-market-share-on-price-reductions> [Ηλεκτρονικό] 2015.
34. **The Tibble**, 13 Reasons Why IKEA Furniture Has Bad Reputation. <https://thetibble.com/reasons-ikea-bad-reputation/>. [Ηλεκτρονικό] 2023.
35. **Sam Chambers**, Splash247, Ikea goes from flat-packed boxes to steel containers in bid to ease shipping crunch. <https://splash247.com/ikea-goes-from-flat-packed-boxes-to-steel-containers-in-bid-to-ease-shipping-crunch/>. [Ηλεκτρονικό] 2021.
36. **Süleyman Barutçu**, Elsevier, The Impacts of E-SCM on the E-Tailing Industry: An Analysis from Porter's Five Force Perspectives. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812045478>. ScienceDirect. Elsevier. [Ηλεκτρονικό] 2012.

37. **Inter IKEA Systems B.V.**, Highlights from the IKEA Sustainability Report FY22. <https://www.ikea.com/global/en/our-business/people-planet/sustainability-report-highlights/> [Ηλεκτρονικό] 2023.
38. **The Investopedia Team**, Porter's 5 Forces Explained and How to Use the Model. <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>. [Ηλεκτρονικό] 2023.
39. **Pearson**, Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Global Edition, 6th edition . <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/strategic-management-and-competitive-advantage-concepts-and-cases-global-edition/P200000003656/9781292258058> [Ηλεκτρονικό] 2018.
40. **Hitt,R.D. Ireland,R.E. Hoskisson, Administração Estratégica: competitividade e globalização: conceitos (12th ed.)**, Cengage (2018) (18/11/2022 – save download)
41. **Euan McKirdy**, CNN, Protest symbol or plush toy? IKEA wolf makes brief Hong Kong comeback. <https://edition.cnn.com/2014/01/31/world/asia/ikea-lufsig-hk-restock/index.html> [Ηλεκτρονικό] 2014.
42. **John Dudovskiy**, BRM, IKEA PESTEL Analysis: An Analysis of Impacts of External Factors. <https://research-methodology.net/ikea-pest-analysis/> [Ηλεκτρονικό] 2022.
43. **Kiesha Frue**, PESTLE ANALYSIS, PESTLE Analysis of IKEA, <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-ikea/>. [Ηλεκτρονικό] 2018.
44. **Thomas Suwelack, Manuel Stegemann & Feng Xia Ang**, Springer Link, Understanding the Outside World: Customers and the Surrounding Environment., σελ. 53-84 [Ηλεκτρονικό] 2023.
45. **MBA Skool Team**, MBA Skool, IKEA PESTLE Analysis. <https://www.mbaskool.com/pestle-analysis/companies/18063-ikea.html> . [Ηλεκτρονικό] 2021.
46. **Marcus Fairs**, Dezeen, IKEA faces legal action over alleged copyright infringement. <https://www.dezeen.com/2015/03/25/ikea-faces-legal-action-over-alleged-copyright-infringement-melltorp-dining-emeco-norman-foster-20-06-stacking-chair/>. [Ηλεκτρονικό] 2015.
47. **BRM**, IKEA Group Report. <https://research-methodology.net/ikea-group-report-4/>. [Ηλεκτρονικό] 2023.
48. **Arab Open University, Amman**, IKEA Segmentation, Targeting and Positioning: Targeting Cost-Conscious Customers. <https://www.coursehero.com/file/39946752/IKEA-Segmentationdocx/>. [Ηλεκτρονικό] 2019.

49. **GLASSDOOR**, IKEA Customer Service Representative Reviews. [https://www.glassdoor.com/Reviews/IKEA-Customer-Service-Representative-Reviews-EI\\_IE3957.0,4\\_KO5,36.htm](https://www.glassdoor.com/Reviews/IKEA-Customer-Service-Representative-Reviews-EI_IE3957.0,4_KO5,36.htm). [Ηλεκτρονικό] 2023.
50. **Inter IKEA Systems B.V.**, IKEA product ratings and reviews. <https://www.ikea.com/ca/en/customer-service/ikea-product-ratings-and-reviews-pub2af48c2a>. [Ηλεκτρονικό] 2023.
51. **Business Insider**, How lowes zappos and ikea use technology to provide added value to consumers. <https://www.businessinsider.com/how-lowes-zappos-and-ikea-use-technology-to-provide-added-value-to-consumers-2013-12>. [Ηλεκτρονικό] 2013.
52. **Emma Munbodh**, Mirror, IKEA is giving away a free gift with every purchase - how to claim yours. <http://www.mirror.co.uk/money/ikea-free-gift-claim-yours-8552323>. [Ηλεκτρονικό] 2016.
53. **Inter IKEA Systems B.V.**, Working at IKEA. [https://www.ikea.com/ms/en\\_US/the\\_ikea\\_story/working\\_at\\_ikea/work\\_areas\\_it.html](https://www.ikea.com/ms/en_US/the_ikea_story/working_at_ikea/work_areas_it.html). [Ηλεκτρονικό] 2022.
54. **Inter IKEA Systems B.V.**, Σταθμοί Χαράς. <https://www.ikea.gr/stathmoi-haras/>. [Ηλεκτρονικό] 2023.
55. **Inter IKEA Systems B.V.**, IKEA Sustainability Strategy, <https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/aboutikea/newsroom/documents/ikea-sustainability-strategy-sept-2022.pdf>. [Ηλεκτρονικό] 2022.
56. **INGA**, Ingka Group Annual Summary and Sustainability Report FY22. <https://www.ingka.com/static/ingka-group-annual-summary-and-sustainability-report-fy22.pdf>. [Ηλεκτρονικό] 2023.
57. **Inter IKEA Systems B.V.**, LOKALT, <https://www.ikea.com/us/en/newsroom/range-news/lokalt-pub1cc79d67>. [Ηλεκτρονικό] 2023.
58. **Patrick Lynch**, ArchDaily, IKEA Launches Home Solar Battery to Take on Tesla. <https://www.archdaily.com/877115/ikea-launches-home-solar-battery-to-take-on-tesla>. [Ηλεκτρονικό] 2017.
59. **Reuters** **Staff**, Reuters, <https://www.reuters.com/article/idUSL0861625720080108>. [Ηλεκτρονικό] 2008.
60. **Worldfurnitureonline by CSIL**, Profiles of 50 major furniture retailers worldwide. <https://www.worldfurnitureonline.com/research-market/profiles-50-major-furniture-retailers-worldwide-0058620.html>. [Ηλεκτρονικό] 2008.

61. **Business Insider**, How IKEA creator Ingvar Kamprad built the world's largest furniture retailer — and a \$39 billion fortune. <http://www.businessinsider.com/ingvar-kamprad-10th-richest-2016-1>. [Ηλεκτρονικό] 2016.

62. **Inter IKEA Systems B.V.**, Inter IKEA group Financial Summary FY22. [https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/inter-ikea-group-financial-summary-fy229135.pdf?rev=34768ecd7ef44d1b98cd929a162ddd6d&sc\\_lang=en&hash=271639AFB5DFB5CB5F776550A678A4A1](https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/inter-ikea-group-financial-summary-fy229135.pdf?rev=34768ecd7ef44d1b98cd929a162ddd6d&sc_lang=en&hash=271639AFB5DFB5CB5F776550A678A4A1). [Ηλεκτρονικό] 2023.

63. **Inter IKEA Systems B.V.**, Inter IKEA group Tax Report FY22. [https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/inter-ikea-group-tax-report-fy22.pdf?rev=7809ccf9e7ba4898a0ca1177ce86be2d&sc\\_lang=en&hash=65BC71C8EF6C14BF10980636903D5FB9](https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/inter-ikea-group-tax-report-fy22.pdf?rev=7809ccf9e7ba4898a0ca1177ce86be2d&sc_lang=en&hash=65BC71C8EF6C14BF10980636903D5FB9). [Ηλεκτρονικό] 2023.

64. **Inter IKEA Systems B.V.**, Inter IKEA Holding Annual Report FY22. [https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/inter-ikea-holding-bv-annual-report-fy22-final.pdf?rev=f32744f4f3af4035b8ff455749f12d7a&sc\\_lang=en&hash=504B5DA93B0DC88C2158E4DB99A234CD](https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/inter-ikea-holding-bv-annual-report-fy22-final.pdf?rev=f32744f4f3af4035b8ff455749f12d7a&sc_lang=en&hash=504B5DA93B0DC88C2158E4DB99A234CD). [Ηλεκτρονικό] 2023.

65. **Inter IKEA Systems B.V.**, Inter IKEA Reports Subsidiaries FY21. [https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/igi/financial-reports/iih-bv-listing-of-subsidiaries-fy21\\_online-version.pdf?rev=54d4d00fe82a4d09abb0ce88d668deab&hash=D2D11D5CFA56101DE69D628698E93893](https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/igi/financial-reports/iih-bv-listing-of-subsidiaries-fy21_online-version.pdf?rev=54d4d00fe82a4d09abb0ce88d668deab&hash=D2D11D5CFA56101DE69D628698E93893). [Ηλεκτρονικό] 2022.

66. **Inter IKEA Systems B.V.**, **Inter IKEA group Financial Summary FY20**. <https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/igi/financial-reports/inter-ikea-group-financial-summary-fy2003112020.pdf?rev=3a909f2cdead4ecfbf2c1dd026e954f5&hash=0A92D3F6A6820A818192608A67F28DD3>. [Ηλεκτρονικό] 2021.

67. **Inter IKEA Systems B.V.**, Inter IKEA group Tax Report FY22. <https://www.inter.ikea.com/en/performance/download-financial-reports> [Ηλεκτρονικό] 2023.

68. **Prezi**, IKEA 5Ps [https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2F0901.static.prezi.com%2Fpreview%2Fv2%2Fwpsywldtsc63rpnvos62ese27d6jc3sachvcdoaizecfr3dnitcq\\_3\\_0.png&imgrefurl=https%3A%2F%2Fprezi.com%2Fqxqakupvbhzpn%2Fikeas-supply-chain%2F&tbnid=4D6hMmiUQD1opM&vet=10CAIQxiAoAGoXChMIqKfG2cqy-wlVAAAAAAB0AAAAAEB4..i&docid=HpYeuM682DUXpM&w=480&h=300&itg=1&q=porter%20%20forces%20%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CE%B1&hl=el&ved=0CAI](https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2F0901.static.prezi.com%2Fpreview%2Fv2%2Fwpsywldtsc63rpnvos62ese27d6jc3sachvcdoaizecfr3dnitcq_3_0.png&imgrefurl=https%3A%2F%2Fprezi.com%2Fqxqakupvbhzpn%2Fikeas-supply-chain%2F&tbnid=4D6hMmiUQD1opM&vet=10CAIQxiAoAGoXChMIqKfG2cqy-wlVAAAAAAB0AAAAAEB4..i&docid=HpYeuM682DUXpM&w=480&h=300&itg=1&q=porter%20%20forces%20%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CE%B1&hl=el&ved=0CAI)



QxiAoAGoXChMlqKfG2cqy-  
wIVAAAAAB0AAAAAEB4#imgrc=xmlaKLOiPlwSbM&imgdii=NDvS7C2dED3adM[Ηλεκτρονικό] 2022.

69. **Inter IKEA Systems B.V.**, Inter IKEA Sustainability Report Highlights.  
<https://about.ikea.com/en/sustainability/sustainability-report-highlights> [Ηλεκτρονικό] 2023.

70. **BernardMarr** , Twitter.  
<https://twitter.com/BernardMarr/status/448747518130929664> [Ηλεκτρονικό] 2022

71. **Thomas Suwelack, Manuel Stegemann & Feng Xia Ang** , Home Creating a Customer Experience-Centric Startup Chapter Understanding the Outside World: Customers and the Surrounding Environment .  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-92458-4\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-92458-4_4) [Ηλεκτρονικό] 2023.