



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ» (EXECUTIVE MBA)**

Διπλωματική Εργασία

**«Αειφόρες πρακτικές Μάρκετινγκ στον κλάδο της
λιανικής πώλησης επίπλων – Η περίπτωση της
IKEA»**



**ΠΕΠΠΑ ΧΡΗΣΤΟΥ ANNA
ΑΜ: EMBA 2231**

**Γεωργία Ζούνη, Επίκουρος Καθηγήτρια (επιβλέπουσα)
Αριστέα Σινανιώτη Καθηγήτρια
Φιλόθεος Νταλιάνης Αναπληρωτής Καθηγητής**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2024

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με τίτλο «Αειφόρες πρακτικές Μάρκετινγκ στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων - Η περίπτωση της ΙΚΕΑ»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας

Όνοματεπώνυμο ANNA ΠΕΠΠΑ

Ημερομηνία 29/11/2024

Αφιερώσεις

Αφιερώνω αυτήν τη διπλωματική εργασία στους γονείς μου, τον Χρήστο και την Ευσταθία, στον αδερφό μου Αθανάσιο και στους αγαπημένους μου παππούδες, τον Γιώργο, την Άννα, τον Αθανάσιο και την Παναγιώτα. Η καθοδήγηση και η αγάπη σας είναι ανεκτίμητες σε όλη μου τη ζωή!

Αειφόρες πρακτικές Μάρκετινγκ στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων – Η περίπτωση της IKEA

Σημαντικοί όροι: αειφόρες πρακτικές μάρκετινγκ, πράσινο μάρκετινγκ, πράσινα εμπορικά σήματα, στρατηγικές βιώσιμου μάρκετινγκ, αειφορία, βιωσιμότητα, ηλεκτρονικό εμπόριο και βιωσιμότητα, IKEA, design for sustainability, κοινωνική ευθύνη, περιβαλλοντική διαχείριση, ανακύκλωση, καινοτομία, διαχείριση πελατειακών σχέσεων, εφοδιαστική αλυσίδα, λιανική πώληση επίπλων, επίπλωση, IKEA, οικιακός εξοπλισμός, ανάλυση κύκλου ζωής προϊόντων, ανάλυση PESTLE, ανάλυση SWOT, ανάλυση 5 Δυνάμεων Porter, αλυσίδα αξίας, εφοδιαστική αλυσίδα, βιώσιμα προϊόντα, ψηφιακή αφήγηση βίντεο, στρατηγική τοποθέτησης, Spatial CRM

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τις αειφόρες πρακτικές μάρκετινγκ στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων, με έμφαση στην περίπτωση της IKEA. Ο κύριος σκοπός της μελέτης είναι να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο η IKEA, μέσω της εφαρμογής στρατηγικών αειφορίας, έχει καταφέρει να συνδυάσει το μάρκετινγκ με τη βιωσιμότητα και να δημιουργήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον παγκόσμιο χώρο της λιανικής πώλησης επίπλων.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται είναι η μελέτη περίπτωσης. Περιλαμβάνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση των θεωριών αειφόρων πρακτικών μάρκετινγκ στον τομέα λιανικής πώλησης επίπλων, εμπειρική ανάλυση αρχών βιωσιμότητας, καινοτομιών και στρατηγικών σε όλο τον κύκλο ζωής επίπλων της IKEA, καθώς και η χρήση ψηφιακής τεχνολογίας με σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος. Εξετάζεται η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, καθώς και η συναισθηματική σύνδεση των καταναλωτών με τις αειφόρες μεθόδους. Η παρουσίαση της IKEA γίνεται με την ανάλυση του μείγματος μάρκετινγκ 7 P's, της τμηματοποίησης – στόχευσης – τοποθέτησης – διαφοροποίησης, της SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) και της VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization), της PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) και των 5 δυνάμεων του Porter.

Τα βασικά συμπεράσματα της εργασίας αναδεικνύουν τη σημαντική επιρροή των πρακτικών αειφόρου ανάπτυξης στις στρατηγικές μάρκετινγκ της IKEA, καθώς και τη σημασία της βιωσιμότητας για τη μακροχρόνια επιτυχία της εταιρείας. Επιπλέον, προτείνονται βελτιώσεις και νέες κατευθύνσεις για την ενίσχυση της βιωσιμότητας στον τομέα του μάρκετινγκ, παρέχοντας πρακτικές προτάσεις για την εταιρεία και τον ευρύτερο κλάδο.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Γεωργία Ζούνη, για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές της καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της διπλωματικής εργασίας. Η συμβολή της ήταν καθοριστική για την ολοκλήρωση αυτού του έργου.

Επίσης, ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένειά μου, για την αστείρευτη αγάπη, την πίστη τους σε εμένα και τη στήριξη σε κάθε προσπάθειά μου. Χωρίς εσάς, αυτή η στιγμή δεν θα ήταν δυνατή.

Περιεχόμενα

Περίληψη	IV
Ευχαριστίες	V
Κατάλογος Πινάκων και διαγραμμάτων	IX
Κατάσταση ακρωνυμίων	X
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1: Θεωρητική επισκόπηση αειφόρων πρακτικών μάρκετινγκ	3
1.1 Αειφόρες πρακτικές μάρκετινγκ	3
1.2 Εκπαίδευση στις αρχές βιωσιμότητας.....	4
1.3 Πράσινο – κοινωνικό – κριτικό μάρκετινγκ στις αειφόρες πρακτικές	5
1.4 Στάση καταναλωτών απέναντι στη βιωσιμότητα των εταιρειών.....	6
1.5 Αειφόρες πρακτικές μάρκετινγκ στον κλάδο λιανικής πώλησης επίπλων.....	7
1.6 Πράσινα εμπορικά σήματα στον κλάδο των επίπλων	8
1.7 Καινοτομία και αρχές βιωσιμότητας.....	9
1.8 "Lead firms" στον κλάδο λιανικής πώλησης των επίπλων	9
1.9 Συναισθηματική αντίληψη καταναλωτών στο πράσινο μάρκετινγκ στον κλάδο των επίπλων.....	11
1.10 Συνεργασία φορέων για βιώσιμα προϊόντα και συναισθηματική σύνδεση καταναλωτών	11
1.11 Ανάλυση κύκλου ζωής επίπλων και πολλαπλές στρατηγικές βιωσιμότητας.....	12
1.12 Ψηφιακή τεχνολογία και αειφορία στον κλάδο λιανικής πώλησης.....	13
1.13 Ψηφιακή αφήγηση βίντεο στον κλάδο των επίπλων	14
1.14 Στρατηγικές βιώσιμου μάρκετινγκ στον κλάδο επίπλων	15
1.15 Η εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου σε συνδυασμό με αειφόρες πρακτικές.....	16
1.16 Οκτώ διαστάσεις ποιότητας Garvin και αειφόρες πρακτικές μάρκετινγκ	17
1.17 Design for sustainability στην Ευρώπη	18
1.18 Χωρική στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Spatial CRM) ..	20
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} κεφαλαίου.....	22
Κεφάλαιο 2: Θεωρητική επισκόπηση στρατηγικής-μάρκετινγκ	25
2.1 Ανάλυση PESTLE	25
2.2 Μείγμα μάρκετινγκ 7 P's	26
2.3 Ανάλυση SWOT και VRIO.....	26
2.4 Τμηματοποίηση - Στόχευση – Τοποθέτηση – Διαφοροποίηση	28

2.5	Ανάλυση 5 δυνάμεων Porter	31
2.6	Αλυσίδα αξίας.....	33
2.7	Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (CRM)	36
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} κεφαλαίου.....		38
Κεφάλαιο 3: Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας IKEA		39
3.1	Μεθοδολογία έρευνας.....	39
3.1.1	Μελέτη περίπτωσης.....	39
3.1.2	Διαμόρφωση και κορεσμός στη μελέτη περίπτωσης	40
3.2	Ιστορία της IKEA.....	41
3.3	Τωρινή κατάσταση.....	42
3.4	Όραμα - αποστολή – στόχοι.....	43
3.4.1	Όραμα.....	43
3.4.2	Αποστολή.....	44
3.4.3	Στόχοι.....	44
3.5	Η IKEA στην παγκόσμια αγορά και η παρουσία της στην Ελλάδα.....	44
3.5.1	Παγκόσμια αγορά.....	44
3.5.2	Παρουσία της IKEA στην Ελλάδα	45
3.6	Ορισμός κλάδου της IKEA	46
3.6.1	Κλάδος.....	46
3.6.2	Βασικοί προμηθευτές της IKEA	46
3.6.3	Βασικοί πελάτες της IKEA.....	48
3.7	Ανάλυση PESTLE στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων και οικιακών ειδών.....	49
3.8	Στρατηγική μείγμα μάρκετινγκ 7 P's της IKEA.....	53
3.9	Ανάλυση SWOT και VRIO.....	60
3.9.1	Ανάλυση SWOT της IKEA.....	60
3.9.2	Ανάλυση VRIO της IKEA.....	64
3.10	Τμηματοποίηση – Στόχευση – Τοποθέτηση – Διαφοροποίηση της IKEA ⁶⁶	
3.11	Ανάλυση 5 δυνάμεων Porter στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων.....	69
3.12	Αξία αλυσίδας της IKEA.....	70
3.13	Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες της IKEA.....	73
3.14	Προτάσεις για βελτίωση και ανάπτυξη της IKEA.....	76
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου.....		80
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση πρωτοβουλιών αιεφόρου ανάπτυξης της IKEA		82
4.1	Στρατηγική βιωσιμότητας και καινοτομία στην IKEA.....	82

4.2	Βιώσιμη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	84
4.3	Προγράμματα βιωσιμότητας ΙΚΕΑ.....	86
4.4	Ανθρωπιστική προσέγγιση	88
4.5	Αναφορά για τη βιωσιμότητα της ΙΚΕΑ 2023.....	89
4.5.1	Πρόοδος.....	89
4.5.2	Προκλήσεις και συμμόρφωση	90
4.6	Βιώσιμα προϊόντα ΙΚΕΑ	92
4.7	Στρατηγικές βιώσιμου μάρκετινγκ ΙΚΕΑ	93
4.7.1	Κύριες στρατηγικές	93
4.7.2	Πελατοκεντρικές στρατηγικές	94
4.7.3	Στρατηγικές ψηφιακής αφήγησης βίντεο	95
4.7.4	ΙΚΕΑ “Stories”	97
4.7.5	Στρατηγική τοποθεσίας των σημείων παραλαβής στη βιομηχανία επίπλων Spatial CRM.....	97
4.8	Ηλεκτρονικό εμπόριο σε συνδυασμό με αειφόρες πρακτικές της ΙΚΕΑ 99	
	Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου.....	100
	Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	102
5.1	Συμπεράσματα για τις Αειφόρες Πρακτικές της ΙΚΕΑ και του κλάδου λιανικής πώλησης επίπλων.....	102
5.2	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	103
	Συνολική βιβλιογραφία	104
	Ξένη	104
	Άρθρα.....	104
	Διαδικτυακοί τόποι.....	109

Κατάλογος Πινάκων και διαγραμμάτων

Πίνακας 1	σελ. 85
-----------	---------

Διάγραμμα 1	σελ. 33
Διάγραμμα 2	σελ. 36
Διάγραμμα 3	σελ. 44
Διάγραμμα 4	σελ. 83
Διάγραμμα 5	σελ. 86
Διάγραμμα 6	σελ. 87
Διάγραμμα 7	σελ. 91
Διάγραμμα 8	σελ. 93

Κατάσταση ακρωνυμίων

7 P's (μείγμα μάρκετινγκ): Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence

CNC: Computer Numerical Control

CRM: Customer Relationship Management

DfS: Design for Sustainability

DIY: Do It Yourself

EGD: European Green Deal

IoT: Internet of Things

KPI: Key Performance Indicators

MCDM: Multiple-Criteria Decision Making

PESTLE: Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental

R & D: Research & Development

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

VRIO: Value, Rarity, Imitability, Organization

Εισαγωγή

Η σημασία των αειφόρων πρακτικών στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο έχει αυξηθεί κατακόρυφα, καθώς οι εταιρείες καλούνται να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις για περιβαλλοντική ευθύνη και βιώσιμη ανάπτυξη. Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στις αειφόρες πρακτικές μάρκετινγκ στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων, με ειδική αναφορά στην περίπτωση της ΙΚΕΑ. Η ΙΚΕΑ αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους παίκτες στην παγκόσμια αγορά επίπλων και οικιακού εξοπλισμού, αναπτύσσοντας καινοτόμες και πράσινες στρατηγικές, οι οποίες επιδιώκουν να μειώσουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα της εταιρείας, ενώ παράλληλα ενισχύουν τη σχέση της με τους πελάτες και προωθούν το brand ως υπεύθυνο και αειφόρο.

Οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος σχετίζονται με την αυξανόμενη συνειδητοποίηση των περιβαλλοντικών προβλημάτων και τη σημασία της εταιρικής βιωσιμότητας για τη διασφάλιση μακροχρόνιας επιτυχίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάλυση της ΙΚΕΑ ως μελέτης περίπτωσης προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες για το πώς μια επιχείρηση μπορεί να ενσωματώνει αποτελεσματικά τις αρχές αειφορίας στις πρακτικές μάρκετινγκ της, να διαχειρίζεται τη βιώσιμη εφοδιαστική αλυσίδα της και να διαμορφώνει τις σχέσεις με τους καταναλωτές με βάση τις αξίες κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης.

Η μεθοδολογία της έρευνας βασίζεται στη μελέτη περίπτωσης και περιλαμβάνει βιβλιογραφική ανασκόπηση θεωριών αειφόρων πρακτικών μάρκετινγκ στον τομέα λιανικής πώλησης επίπλων και εμπειρική ανάλυση αρχών βιωσιμότητας, καινοτομιών και στρατηγικών που εφαρμόζει η ΙΚΕΑ σε όλο τον κύκλο ζωής των προϊόντων της, με έμφαση στη χρήση ψηφιακής τεχνολογίας για την προστασία του περιβάλλοντος. Επίσης, εξετάζεται η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες και η συναισθηματική σύνδεση τους με τις αειφόρες πρακτικές της εταιρείας. Για την ολοκληρωμένη μελέτη της εταιρείας, χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης όπως η PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental), η ανάλυση SWOT και VRIO, το μείγμα μάρκετινγκ (7P's), η τμηματοποίηση – στόχευση – τοποθέτηση – διαφοροποίηση, καθώς και οι 5 δυνάμεις του Porter.

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης αναδεικνύουν τη συμβολή της αειφορίας στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας και την ενίσχυση της καταναλωτικής εμπιστοσύνης. Επιπλέον, η έρευνα επιδιώκει να παρέχει πρακτικές συστάσεις για τη βελτίωση της

στρατηγικής της ΙΚΕΑ και τη συμβολή της στη βιώσιμη ανάπτυξη του κλάδου της λιανικής πώλησης επίπλων.

Κεφάλαιο 1: Θεωρητική επισκόπηση αειφόρων πρακτικών μάρκετινγκ

1.1 Αειφόρες πρακτικές μάρκετινγκ

Η αειφόρος ανάπτυξη είναι η ανάπτυξη που καλύπτει τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες (WCED, 1987). Έχει αναδειχθεί ως βασική προοπτική του μακρομάρκετινγκ κατά τις τελευταίες πέντε δεκαετίες. Από τις πρώτες ανησυχίες της δεκαετίας του 1960 σχετικά με τους περιορισμένους παγκόσμιους πόρους, η σκέψη για την αειφορία έχει διευρυνθεί για να συμπεριλάβει κοινωνικά, οικολογικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. (Sheth, Parvatiyar, 2021)

Η επίλυση παγκόσμιων προβλημάτων, όπως η κλιματική αλλαγή και η περιβαλλοντική υποβάθμιση, απαιτεί συνεργασία ανάμεσα στις κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις και πρακτικές που θα υιοθετούν την αειφορία στην παραγωγή και την κατανάλωση. Το μάρκετινγκ θα πρέπει να αλλάξει κατεύθυνση από μια «αγοροκατευθυνόμενη» σε μια «αγοροδηγούμενη» στρατηγική, προωθώντας αειφόρα προϊόντα και υπηρεσίες (Sheth, et. al. 2021).

Η ενσωμάτωσή της αειφορίας στο μάρκετινγκ δεν είναι μόνο αναγκαία αλλά και επείγουσα, καθώς οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερες πιέσεις από καταναλωτές και ρυθμιστικές αρχές για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να γίνουν πρωτοπόροι στην αγορά για αειφόρες πρακτικές, αναγνωρίζοντας ότι η αλλαγή της ζήτησης μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω καινοτόμων και υπεύθυνων στρατηγικών. Η υιοθέτηση στρατηγικών μάρκετινγκ που προάγουν την αειφορία μπορεί να συνδυαστεί με κυβερνητικές πολιτικές για τη στήριξη της υπεύθυνης κατανάλωσης και παραγωγής. Επειδή πολλές φορές οι κυβερνήσεις καθυστερούν να υιοθετήσουν άμεσες πολιτικές για το περιβάλλον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να πρωτοστατήσουν στη διατήρηση υγιούς περιβάλλοντος και κοινωνίας (Park, Perumal, Sanyal, Nguyen, Ray, Krishnan, Narasimhaiah, Thangam, 2022).

Το αειφόρο μάρκετινγκ δεν είναι μόνο θέμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αλλά και μια στρατηγική που ενισχύει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και κερδοφορία της επιχείρησης. Οι καταναλωτές αναμένουν από τις επιχειρήσεις να επενδύσουν σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές βελτιώσεις. Ωστόσο, υπάρχει συχνά ένα χάσμα μεταξύ των προσδοκιών τους και των πραγματικών δυνατοτήτων των επιχειρήσεων. Οι

στρατηγικές αειφόρου μάρκετινγκ πρέπει να ενσωματώνονται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και όχι να περιορίζονται μόνο στο τμήμα μάρκετινγκ. Το βιώσιμο μάρκετινγκ πρέπει να είναι μέρος της συνολικής στρατηγικής μιας εταιρείας, για να ευθυγραμμιστεί με τις κοινωνικές και τις περιβαλλοντικές ανάγκες. Η προσαρμογή των παραγωγικών διαδικασιών και το κόστος συμμόρφωσης είναι σημαντικές προκλήσεις, καθώς απαιτείται χρόνος και επενδύσεις (Park, et. al. 2022).

1.2 Εκπαίδευση στις αρχές βιωσιμότητας

Η εκπαίδευση των καταναλωτών παίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της αειφορίας, καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσουν καλύτερα τις συνέπειες των αγοραστικών και των καταναλωτικών τους επιλογών. Μέσα από την ενημέρωση σχετικά με τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις των προϊόντων και υπηρεσιών γίνονται πιο συνειδητοί και υπεύθυνοι στη λήψη αποφάσεων, προτιμώντας επιλογές που στηρίζουν τη βιωσιμότητα.

Σύμφωνα με τους Sheth και Parvatiyar (2021), η κατανόηση των καταναλωτών γύρω από τα ζητήματα βιωσιμότητας μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη μείωση της σπατάλης πόρων και στην αποφυγή προϊόντων ή πρακτικών που επιβαρύνουν το περιβάλλον. Για παράδειγμα, η επιλογή προϊόντων με χαμηλό ενεργειακό αποτύπωμα και φιλικών προς το περιβάλλον μπορεί να έχει ουσιαστικό θετικό αποτέλεσμα στο οικοσύστημα. Η ενημέρωση και η ευαισθητοποίηση προωθούν τη μετάβαση προς μια κυκλική οικονομία και έναν πιο βιώσιμο τρόπο ζωής, καθώς οι καταναλωτές υιοθετούν καθημερινές συνήθειες που ελαχιστοποιούν τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις (Sheth, et. al. 2021).

Από πλευράς εταιρειών, οι πολιτικές, οι κοινωνικές και οι ανταγωνιστικές δυνάμεις ωθούν σε ανάπτυξη βιώσιμων στρατηγικών. Ένα σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη αυτών διαδραματίζουν οι εκπαιδευτές μάρκετινγκ, οι οποίοι αναπτύσσουν προγράμματα σπουδών που εστιάζουν στις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να μπορέσουν οι πτυχιούχοι να συμβάλουν σε βιώσιμες πρακτικές μάρκετινγκ. Είναι επιτακτική ανάγκη οι απόφοιτοι να κατανοούν τις αρχές βιωσιμότητας και να είναι εξοπλισμένοι για να εφαρμόσουν τις κατάλληλες μεθόδους στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα. Οι εκπαιδευτές μπορούν να επιτύχουν αυτόν τον στόχο μέσω τριών βασικών σημείων (Borin, Metcalf, 2010). Αρχικά, με τον καθορισμό μαθησιακών στόχων. Είναι απαραίτητο να οριστούν σαφείς μαθησιακοί

στόχοι στον τομέα του βιώσιμου μάρκετινγκ, ώστε οι φοιτητές να γνωρίζουν τι πρέπει να επιτύχουν. Στη συνέχεια, η περιγραφή και η εφαρμογή μαθησιακών δραστηριοτήτων μπορούν να διευκολύνουν τους φοιτητές στην επίτευξη αυτών των στόχων, παρέχοντας τους πρακτικές εμπειρίες που συνδέονται με την αειφορία. Έπειτα, η παροχή πόρων που υποστηρίζουν τους μαθησιακούς στόχους και συνδέουν τις έννοιες της βιωσιμότητας με τις παραδοσιακές στρατηγικές του μάρκετινγκ, ενισχύει τη συνολική κατανόηση του αντικειμένου.

Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην εκπαίδευση του μάρκετινγκ είναι καθοριστική για την προετοιμασία των φοιτητών να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αγοράς και η χρήση βιωματικών μαθησιακών δραστηριοτήτων επιτρέπει στους φοιτητές να εφαρμόσουν τη θεωρία στην πράξη, ενισχύοντας την κατανόηση και την ικανότητά τους να λειτουργούν σε αειφόρες επιχειρηματικές συνθήκες (Borin, et. al. 2010).

1.3 Πράσινο – κοινωνικό – κριτικό μάρκετινγκ στις αειφόρες πρακτικές

Οι αειφόρες πρακτικές μάρκετινγκ μπορούν να επιτευχθούν μέσω τριών υποκλάδων μάρκετινγκ: του πράσινου μάρκετινγκ, του κοινωνικού μάρκετινγκ και της κριτικής ανάλυσης μάρκετινγκ (Gordon, Carrigan, & Hastings, 2011).

Αρχικά, το πράσινο μάρκετινγκ αναφέρεται στην ανάπτυξη και προώθηση βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών. Ενσωματώνει τις προσπάθειες αειφορίας στον πυρήνα της διαδικασίας μάρκετινγκ και της επιχειρηματικής πρακτικής και ενθαρρύνει την παραγωγή και την κατανάλωση προϊόντων που είναι φιλικά προς το περιβάλλον.

Στη συνέχεια, το κοινωνικό μάρκετινγκ προάγει τις βιώσιμες συμπεριφορές των επιχειρήσεων και τις λήψεις αποφάσεων με βάση αυτές. Αξιολογεί τις επιπτώσεις της τρέχουσας κατάστασης στη βιωσιμότητα και δημιουργεί καμπάνιες που ενθαρρύνουν τις αειφόρες επιλογές από τους καταναλωτές.

Έπειτα, το κριτικό μάρκετινγκ αναλύει τη θεωρία, τις αρχές και τις τεχνικές μάρκετινγκ με βάση τις κριτικές θεωρίες. Βοηθά στη ρύθμιση και τον έλεγχο του μάρκετινγκ, καθώς και στην ανάπτυξη της θεωρίας και της πρακτικής του. Αμφισβητεί τους κυρίαρχους θεσμούς που σχετίζονται με το μάρκετινγκ και το καπιταλιστικό σύστημα, προωθώντας ένα μάρκετινγκ όπου η αειφορία είναι βασικός στόχος.

Οι πρακτικές μάρκετινγκ απαιτούν μια συνολική προσέγγιση που ενσωματώνει διάφορους υποκλάδους του μάρκετινγκ, προκειμένου να προωθήσουν την αειφορία στην

παραγωγή και την κατανάλωση. Οι στρατηγικές πράσινου και κοινωνικού μάρκετινγκ, σε συνδυασμό με την κριτική ανάλυση του μάρκετινγκ, μπορούν να οδηγήσουν σε πιο βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές (Gordon, et. al. 2011).

1.4 Στάση καταναλωτών απέναντι στη βιωσιμότητα των εταιρειών

Οι αξίες των καταναλωτών επηρεάζουν τη στήριξη προς τις εταιρείες που εφαρμόζουν βιώσιμες πρακτικές.

Οι καταναλωτές με ισχυρές φυσιοκεντρικές αξίες (nature-based values) παρουσιάζουν υψηλότερη προθυμία να υποστηρίξουν τις βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Η αξία που αποδίδουν οι καταναλωτές στη φύση αποδεικνύεται καθοριστική, καθώς διαμορφώνει μια θετική στάση απέναντι σε εταιρείες που δεσμεύονται για την προστασία του περιβάλλοντος και τη βιωσιμότητα. Αυτή η μεταβλητή αποτελεί τον πλέον ισχυρό παράγοντα που προάγει τη στήριξη των καταναλωτών σε επιχειρήσεις που ακολουθούν αιεφόρες στρατηγικές μάρκετινγκ (Peterson, Minton, Liu, Bartholomew, 2020).

Η στάση των καταναλωτών απέναντι στην αγαθότητα της επιχείρησης (firm benevolence) και η ανησυχία για την ηθική των επιχειρηματικών πρακτικών είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες που αυξάνουν την εμπιστοσύνη και την υποστήριξή τους προς τις εταιρείες με βιώσιμες πρακτικές. Οι καταναλωτές αξιολογούν θετικά τις επιχειρήσεις που επιδεικνύουν υπευθυνότητα. Αντίθετα, αν διαπιστωθεί έλλειψη ηθικής στις πρακτικές μιας επιχείρησης, η στήριξη από τους καταναλωτές μειώνεται δραστικά. Επομένως, η ενσωμάτωση της επιχειρηματικής ηθικής και της αγαθότητας στη στρατηγική μάρκετινγκ είναι ζωτικής σημασίας για την προσέλκυση των καταναλωτών που δίνουν έμφαση στη βιωσιμότητα (Peterson, et. al., 2020).

Το πράσινο μάρκετινγκ είναι πιο επιτυχημένο όταν οι καταναλωτές κατανοούν το περιβαλλοντικό όφελος και αισθάνονται ότι συμβάλλουν σε έναν μεγαλύτερο σκοπό. Αυτή η στρατηγική μπορεί να προσελκύσει καταναλωτές που ενδιαφέρονται για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των προϊόντων, ενώ παράλληλα δημιουργεί μια ισχυρή βάση για τη διαφοροποίηση των πράσινων προϊόντων από τα συμβατικά (Yu, Zhong, Zhu, Sun, 2024).

Ταυτόχρονα, αξίες όπως η κοινωνική δικαιοσύνη και η συμβολή των επιχειρήσεων στην ποιότητα ζωής δεν επηρεάζουν σημαντικά τη στήριξη των καταναλωτών για βιώσιμες πρακτικές. Το εύρημα αυτό υποδεικνύει ότι οι καταναλωτές ενδιαφέρονται περισσότερο

για την άμεση σχέση της εταιρείας με τη φύση και την ηθική, παρά για κοινωνικούς δείκτες (Peterson, et. al., 2020).

1.5 Αειφόρες πρακτικές μάρκετινγκ στον κλάδο λιανικής πώλησης επίπλων

Οι αειφόρες πρακτικές μάρκετινγκ στον κλάδο λιανικής πώλησης επίπλων επικεντρώνονται στην ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στις στρατηγικές μάρκετινγκ και στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, στοχεύοντας τόσο στην προστασία του περιβάλλοντος όσο και στη δημιουργία θετικής εμπειρίας για τον καταναλωτή. Οι επιχειρήσεις του κλάδου, υπό την πίεση αυξανόμενων προσδοκιών για περιβαλλοντική υπευθυνότητα, εφαρμόζουν διάφορες στρατηγικές για να μειώσουν το οικολογικό τους αποτύπωμα και να ενισχύσουν την εικόνα τους ως υπεύθυνες εταιρείες.

Μια από τις κύριες πτυχές των αειφόρων πρακτικών μάρκετινγκ είναι η χρήση ανανεώσιμων και φιλικών προς το περιβάλλον υλικών. Τα έπιπλα που κατασκευάζονται με τέτοια υλικά μειώνουν την περιβαλλοντική επιβάρυνση και ενθαρρύνουν την κυκλική οικονομία. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις υιοθετούν πρακτικές όπως η μείωση των αποβλήτων και η ανακύκλωση υλικών από τη φάση παραγωγής έως και το τέλος του κύκλου ζωής των προϊόντων. Η αλυσίδα εφοδιασμού παίζει, επίσης, καθοριστικό ρόλο, με τις επιχειρήσεις να προσπαθούν να μειώσουν τις εκπομπές άνθρακα μέσω της βελτιστοποίησης μεταφορών και αποθήκευσης (Arnold, 2016).

Ένα σημαντικό μέρος των αειφόρων πρακτικών μάρκετινγκ σχετίζεται με την επικοινωνία και την ενίσχυση της διαφάνειας προς τον καταναλωτή. Εταιρείες στον κλάδο λιανικής πώλησης επίπλων επιδιώκουν να ενημερώνουν τους καταναλωτές σχετικά με τα χαρακτηριστικά βιωσιμότητας των προϊόντων τους, όπως την προέλευση των πρώτων υλών, τις διαδικασίες παραγωγής και τις πρωτοβουλίες τους για περιβαλλοντική ευθύνη. Αυτή η διαφάνεια βοηθά στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών, οι οποίοι προτιμούν όλο και περισσότερο προϊόντα που πληρούν αυστηρά περιβαλλοντικά κριτήρια.

Παράλληλα, οι αειφόρες στρατηγικές μάρκετινγκ ενισχύουν την εταιρική φήμη και προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Καθώς οι επιχειρήσεις επικοινωνούν τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές τους δεσμεύσεις, αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης και πιστότητας με τους καταναλωτές. Επομένως, η αειφόρος ανάπτυξη όχι μόνο προωθεί τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του κλάδου, αλλά και αυξάνει την κερδοφορία

μέσω της δημιουργίας μιας πιο υπεύθυνης και βιώσιμης εικόνας στην αγορά (Arnold, 2016).

1.6 Πράσινα εμπορικά σήματα στον κλάδο των επίπλων

Οι βιώσιμες πρακτικές μάρκετινγκ στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων συμβάλλουν σημαντικά στην προώθηση μιας περιβαλλοντικά συνειδητής εταιρικής εικόνας και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Οι πρακτικές αυτές περιλαμβάνουν τον πράσινο σχεδιασμό προϊόντων, τη χρήση ανακυκλωμένων ή βιώσιμων υλικών και την έμφαση στην αντοχή των προϊόντων. Αυτό το πλάνο ελαχιστοποιεί τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και αυξάνει την αξία των προϊόντων, κάνοντάς τα πιο ελκυστικά στους πελάτες.

Οι οικολογικές ετικέτες στα προϊόντα λειτουργούν ως πιστοποίηση της βιωσιμότητας και καθιστούν πιο εύκολη την επιλογή για τους καταναλωτές που αναζητούν φιλικές προς το περιβάλλον επιλογές. Στο πλαίσιο αυτό, η ενημέρωση των πελατών μέσω αυτών των ετικετών και των στρατηγικών πράσινης επικοινωνίας αναδεικνύεται σε κρίσιμη στρατηγική (Bumgardner, Nicholls, 2020). Η κατανόηση της προέλευσης των υλικών και της διαδικασίας παραγωγής προσελκύει τους καταναλωτές που ενδιαφέρονται για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και δημιουργεί μια πιο στενή σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη.

Παράλληλα, τα πράσινα εμπορικά σήματα στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων είναι όλο και πιο σημαντικά ειδικά στην εποχή του Marketing 4.0. Η βιωσιμότητα και οι στρατηγικές μάρκετινγκ συνδέονται ιδιαίτερα. Μέσω της μεθόδου Multiple-Criteria Decision Making (MCDM) και μετά την ανάλυση δεικτών απόδοσης, που περιλαμβάνουν περιβαλλοντικά κριτήρια, οικονομικά οφέλη και κοινωνικές επιπτώσεις, οι Yegin και Ikram (2022) υπογραμμίζουν την ανάγκη για ολοκληρωμένες προσεγγίσεις αξιολόγησης της απόδοσης των πράσινων προϊόντων. Σύμφωνα με την έρευνα τους, η βιωσιμότητα αναγνωρίζεται ως κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει τις αποφάσεις αγοράς των καταναλωτών. Οι πελάτες αναζητούν πληροφορίες σχετικά με την προέλευση των υλικών, τη διαδικασία παραγωγής και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των προϊόντων. Αυτή η αναζήτηση οδηγεί τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν στρατηγικές μάρκετινγκ που αναδεικνύουν τη βιωσιμότητα, προκειμένου να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και την πιστότητα των καταναλωτών. Επιπλέον, η κατανόηση των προτιμήσεων και των προσδοκιών των πελατών είναι καθοριστική για την επιτυχία των στρατηγικών βιώσιμου

μάρκετινγκ. Μέσω της ανάλυσης δεδομένων, αποδεικνύεται ότι οι πελάτες εκτιμούν τις πληροφορίες σχετικά με τις πράσινες πρακτικές και την κοινωνική ευθύνη των εταιρειών και ως εκ τούτου, η αποτελεσματική επικοινωνία και η διαφάνεια γύρω από αυτές τις πρακτικές είναι απαραίτητες για την αύξηση της αποδοχής των πράσινων εμπορικών σημάτων στην αγορά.

Οι αιφώρες πρακτικές μάρκετινγκ αποτελούν ζωτικής σημασίας στοιχείο για την απόδοση των εμπορικών σημάτων στον κλάδο επίπλων, προσδιορίζοντας τη βιωσιμότητα ως κεντρικό άξονα στρατηγικής ανάπτυξης (Yegin, Ikram, 2022). Ταυτόχρονα, η υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών, όπως η βιομιμητική, δηλαδή ο σχεδιασμός προϊόντων με βάση προτύπων από τη φύση και η εξατομίκευση των προϊόντων, προσδίδει επιπλέον αξία και διαφοροποιεί τις εταιρείες στην αγορά (Bumgardner, et. al. 2020). Αυτές οι προσεγγίσεις επιτρέπουν στους πελάτες να βλέπουν το προϊόν ως μια προσωπική επένδυση, όχι μόνο για την κάλυψη αναγκών, αλλά και για τη στήριξη μιας βιώσιμης και υπεύθυνης κατανάλωσης.

1.7 Καινοτομία και αρχές βιωσιμότητας

Για την επιτυχή ενσωμάτωση των πράσινων πρακτικών, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν ικανότητες συνεργασίας με εξωτερικούς φορείς, όπως συνεργασίες με ειδικούς σε περιβαλλοντικά πρότυπα και οργανισμούς πιστοποίησης. Τέτοιες εξωτερικές συνεργασίες είναι κρίσιμες για την επιτυχία της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων, όσον αφορά τον πράσινο σχεδιασμό, τις βιώσιμες μεθόδους παραγωγής και την επίτευξη περιβαλλοντικών στόχων. Επιπλέον, παρά την πιθανή έλλειψη άμεσου οικονομικού οφέλους για κάθε έργο ανάπτυξης προϊόντων, οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τη δημιουργία νέων αγορών και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον κλάδο επίπλων, όπου οι πελάτες αναζητούν προϊόντα που συνδυάζουν την καινοτομία με τις αρχές της βιωσιμότητας, στοιχείο που δημιουργεί μια ισχυρή διαφοροποίηση (Dangelico, Pontrandolfo, Pujari, 2013).

1.8 "Lead firms" στον κλάδο λιανικής πώλησης των επίπλων

Οι "lead firms" (προηγμένες επιχειρήσεις) στον κλάδο λιανικής πώλησης επίπλων επιδρούν ιδιαίτερα στην περιβαλλοντική απόδοση των συνεργατών τους,

χρησιμοποιώντας στρατηγικές που επιτρέπουν τη βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης στην αλυσίδα αξίας τους. Αντί να προχωρούν σε πλήρη κάθετη ενσωμάτωση, υιοθετούν μια προσέγγιση που περιλαμβάνει "hands-on" και "hands-off" μηχανισμούς (De Marchi, Maria, Ponte, 2013).

Οι hands-on μηχανισμοί είναι αυτοί που περιλαμβάνουν άμεσες αλληλεπιδράσεις και υποστήριξη από τις εταιρείες προς τους προμηθευτές τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εκπαίδευση, τεχνική υποστήριξη ή συμμετοχή σε διαδικασίες παραγωγής για τη βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης.

Οι hands-off μηχανισμοί είναι αυτοί όπου οι εταιρείες εφαρμόζουν πρότυπα και κανονισμούς που οι προμηθευτές πρέπει να ακολουθούν. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στη δημιουργία τυποποιημένων διαδικασιών και ελέγχων που εξασφαλίζουν τη συμμόρφωση χωρίς άμεση παρέμβαση.

Οι μηχανισμοί διακυβέρνησης που χρησιμοποιούνται από τις ηγετικές επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται σε "standard-driven" και "mentoring-driven" (De Marchi, et. al. 2013).

Η προσέγγιση standard-driven περιλαμβάνει την καθορισμένη τυποποίηση προτύπων που πρέπει να ακολουθούν οι προμηθευτές, ενισχύοντας την περιβαλλοντική απόδοση μέσω προτύπων σχεδίασης και πιστοποίησης.

Ενώ στην προσέγγιση mentoring-driven, οι ηγετικές επιχειρήσεις αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο καθοδήγησης και υποστήριξης των προμηθευτών τους, παρέχοντας τεχνικές γνώσεις και συμβουλές για τη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής τους.

Οι μελέτες περιπτώσεων των De Marchi, Maria και Ponte (2013) δείχνουν ότι η συμμετοχή στις παραπάνω στρατηγικές επιτρέπει στις εταιρείες να επιτύχουν σημαντικά βελτιωμένα απόδοση προς το περιβάλλον.

Η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών πρακτικών στην αλυσίδα αξίας έχει δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις. Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών βελτιώνει την εικόνα των επιχειρήσεων και ανοίγει και νέες αγορές, καθώς οι καταναλωτές δείχνουν αυξανόμενο ενδιαφέρον για περιβαλλοντικά φιλικά προϊόντα.

Προκύπτουν, λοιπόν, προκλήσεις και ευκαιρίες από την πράσινη στροφή στις αλυσίδες αξίας της βιομηχανίας επίπλων. Οι κύριες προκλήσεις περιλαμβάνουν τη διαχείριση της διασπασμένης παραγωγής και την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών σε διάφορα στάδια, κάτι που απαιτεί συνέργειες με προμηθευτές και άλλους παράγοντες της αλυσίδας. Από την άλλη, η ανάδειξη των συνεργασιών επισημαίνει τη σημασία της

συλλογικής προσπάθειας για την επίτευξη περιβαλλοντικών στόχων και την ανταγωνιστικότητα της αγοράς.

1.9 Συναισθηματική αντίληψη καταναλωτών στο πράσινο μάρκετινγκ στον κλάδο των επίπλων

Η ενσωμάτωση συναισθηματικών παραγόντων στο πράσινο μάρκετινγκ μπορεί να ενισχύσει την προθυμία των καταναλωτών να επιλέξουν βιώσιμα προϊόντα, όπως τα έπιπλα που είναι φιλικά προς το περιβάλλον. Όταν οι καταναλωτές νιώθουν ότι με την αγορά ενός προϊόντος συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος, δημιουργείται ένας συναισθηματικός δεσμός με το προϊόν και την επιχείρηση. Τα συναισθήματα, όπως η ηθική ικανοποίηση και η υπερηφάνεια για την υποστήριξη περιβαλλοντικά υπεύθυνων πρακτικών, αυξάνουν τις θετικές στάσεις απέναντι σε πράσινα προϊόντα και ενισχύουν την πρόθεση για μελλοντικές αγορές (Yu et al., 2024).

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των επίπλων μπορούν να εκμεταλλευτούν τη συναισθηματική αντίληψη, συνδυάζοντας την παροχή περιβαλλοντικών πληροφοριών με την προβολή συναισθηματικά φορτισμένων μηνυμάτων. Μία τέτοια στρατηγική μπορεί να ενισχύσει τη θετική εικόνα του πράσινου προϊόντος και να διευκολύνει τη σύνδεση του με τις αξίες των καταναλωτών, οι οποίοι είναι πιο πιθανό να επενδύσουν σε ένα προϊόν που παρουσιάζεται ως μέρος μιας υπεύθυνης καταναλωτικής πρακτικής (Yu et al., 2024).

Ο συνδυασμός συναισθημάτων και πράσινων μηνυμάτων είναι σημαντικός για την πρόθεση των καταναλωτών να επενδύσουν σε βιώσιμα προϊόντα. Για αυτόν τον λόγο, οι επιχειρήσεις στον τομέα των λιανικής πώλησης επίπλων επενδύουν σε στρατηγικές πράσινου μάρκετινγκ και λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις συναισθηματικές αντιδράσεις των καταναλωτών. Με αυτή την προσέγγιση, μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευση και την πρόθεση αγοράς για πράσινα προϊόντα.

1.10 Συνεργασία φορέων για βιώσιμα προϊόντα και συναισθηματική σύνδεση καταναλωτών

Οι βιώσιμες πρακτικές έχουν γνωρίσει άνθηση στην αγορά επίπλων, ενσωματώνοντας περιβαλλοντικά υπεύθυνες πολιτικές και συνδυάζοντας την οικολογική αξία των

προϊόντων με την ικανοποίηση των καταναλωτών. Καίριος είναι ο ρόλος κυβερνήσεων και των εταιρειών στη διαμόρφωση και υιοθέτηση αυτών των πρακτικών, μέσω της ανάπτυξης πολιτικών, καθώς και μέσω καμπανιών που ενισχύουν τη βιωσιμότητα ως κεντρική αξία της αγοράς επίπλων. Έρευνα που έγινε στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (Al Darwish, 2023) αναδεικνύει ότι οι καταναλωτές επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από συναισθηματικούς δεσμούς που αναπτύσσονται με τα βιώσιμα προϊόντα και επισημαίνει τη σημασία της ευαισθητοποίησης, ιδιαίτερα μέσω καμπανιών από επιχειρήσεις που επιδιώκουν να διαμορφώσουν συνειδητή κατανάλωση.

Η επιτυχία των στρατηγικών αυτών βασίζεται στη σύνδεση της αξίας των βιώσιμων επίπλων με την ταυτότητα των καταναλωτών, προσδίδοντας παράλληλα έναν οικολογικό χαρακτήρα στην κατανάλωση. Οι εταιρείες, εφαρμόζοντας τέτοιες στρατηγικές, επιδρούν στις προτιμήσεις των καταναλωτών υπέρ των οικολογικών προϊόντων. Επιπλέον, οι κρατικές πολιτικές λειτουργούν ως καθοριστικοί παράγοντες που διευκολύνουν τη βιώσιμη συμπεριφορά, καθιστώντας τα οικολογικά έπιπλα ευρύτερα προσβάσιμα και επιθυμητά. Με την συνεργασία όλων των φορέων ενισχύεται η αξία των πράσινων προϊόντων και υποστηρίζεται η σταδιακή μετάβαση της αγοράς σε μοντέλα πιο φιλικά προς το περιβάλλον (Al Darwish 2023).

1.11 Ανάλυση κύκλου ζωής επίπλων και πολλαπλές στρατηγικές βιωσιμότητας

Ιδιαίτερα σημαντική για την αξιολόγηση βιώσιμων στρατηγικών στην κατασκευή επίπλων είναι η ανάλυση κύκλου ζωής. Η μέθοδος ανάλυσης κύκλου ζωής είναι μια συστηματική προσέγγιση για την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων ενός προϊόντος καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του, από την εξόρυξη πρώτων υλών έως την παραγωγή, τη χρήση και την απόρριψη. Στον τομέα της κατασκευής επίπλων, η ανάλυση κύκλου ζωής βοηθά στην αναγνώριση των σταδίων με τη μεγαλύτερη περιβαλλοντική επιβάρυνση και προτείνει στρατηγικές για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων, προωθώντας τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα της παραγωγικής διαδικασίας. Η έρευνα των Sakib, Kabir και Ali (2024) εστιάζει στη σημασία της μεθόδου ανάλυσης κύκλου ζωής, μέσω της ανάλυσης έξι διαφορετικών μοντέλων παραγωγής και διανομής ενός τραπεζιού από ξύλο πεύκου. Οι συγγραφείς καταδεικνύουν την ανάγκη για συνολική αξιολόγηση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος και αναλύουν διάφορες στρατηγικές, εκ των οποίων οι πέντε εφαρμόζουν πολιτικές βιωσιμότητας και η μία λειτουργεί ως βασικό μοντέλο αναφοράς.

Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι η υιοθέτηση φωτοβολταϊκών κυττάρων για την ηλεκτροδότηση και η μείωση της χρήσης περονοφόρων ανυψωτικών μηχανημάτων, μπορούν να επιφέρουν σημαντικές μειώσεις στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, με τις εναλλακτικές στρατηγικές να παρουσιάζουν έως και 50% μείωση των εκπομπών κατά τη διαδικασία της κατεργασίας με CNC (Computer Numerical Control), δηλαδή αυτοματοποιημένης παραγωγής επίπλων με υψηλή ποιότητα και προσαρμοσμένες προδιαγραφές. Η συνεργατική στρατηγική που ενσωματώνει όλες τις βιώσιμες πρακτικές επιτυγχάνει την εντυπωσιακή μείωση 65,4% στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα. Αυτά τα ευρήματα αναδεικνύουν την αποτελεσματικότητα των πολλαπλών στρατηγικών βιωσιμότητας, προσδιορίζοντας την ολοκληρωμένη εφαρμογή τους ως την πλέον αποδοτική επιλογή για τους επαγγελματίες της βιομηχανίας. Όποτε η ανάλυση του κύκλου ζωής στην κατασκευή επίπλων μπορεί να συμβάλει αισθητά στην βιώσιμη ανάπτυξη και την ενίσχυση της περιβαλλοντικής ευθύνης.

1.12 Ψηφιακή τεχνολογία και αειφορία στον κλάδο λιανικής πώλησης

Ο κλάδος της λιανικής πώλησης υφίσταται σημαντική μεταμόρφωση λόγω της ψηφιακής τεχνολογίας. Η αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου και η μεταβαλλόμενη συμπεριφορά των πελατών επιδρούν στην κερδοφορία των λιανοπωλητών, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για υιοθέτηση στρατηγικών που συνδυάζουν την ψηφιακή τεχνολογία με την αειφορία. Μέσω ανάλυσης δεδομένων από εργαζόμενους στον τομέα της λιανικής στην Ινδία αποκαλύπτεται ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες, ειδικότερα η Γενετική Τεχνητή Νοημοσύνη (Gen-AI), ενισχύουν τη βιωσιμότητα των δραστηριοτήτων (Vhatkar, Raut, Gokhale, Kumar, Akarte, Ghoshal, 2024). Σε βελτίωση των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών πτυχών της λιανικής, μπορεί να οδηγήσει η ενσωμάτωσή της πολυκαναλικής στρατηγικής omnichannel. Η στρατηγική αυτή αναφέρεται στην ολοκληρωμένη προσέγγιση των επιχειρήσεων να παρέχουν μια συνεπή και ομαλή εμπειρία στους πελάτες μέσω πολλαπλών καναλιών πώλησης και επικοινωνίας, όπως είναι τα φυσικά και τα ηλεκτρονικά καταστήματα, τα κοινωνικά δίκτυα και οι υπόλοιπες ψηφιακές πλατφόρμες. Οι πελάτες αλληλεπιδρούν με την επιχείρηση όπως επιθυμούν και έτσι ενισχύεται και η ικανοποίηση τους, αλλά και η αποδοτικότητα των διαδικασιών της επιχείρησης. Αυτή η προσέγγιση διευκολύνει την αλληλεπίδραση των πελατών με την επιχείρηση, προάγοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη και επιτυχία μέσω της καλύτερης διαχείρισης πόρων και της μείωσης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος (Vhatkar, et. al. 2024).

Καθώς οι εταιρείες υιοθετούν πρακτικές αειφόρου ανάπτυξης, το ψηφιακό μάρκετινγκ αναδεικνύεται ως βασικό εργαλείο για την επίτευξη των στόχων αυτών. Οι καταναλωτές έχουν την τάση να προτιμούν προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον και να παρουσιάζουν υπεύθυνες συμπεριφορές. Με τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το content marketing και την παιχνιδοποίηση (gamification) δημιουργούνται ελκυστικές εμπειρίες που προάγουν την αειφορία. Η τεχνολογία blockchain, που είναι ψηφιακή δομή δεδομένων που αποθηκεύει πληροφορίες με τρόπο που εξασφαλίζει ασφάλεια, διαφάνεια και αποκεντρωμένη διαχείριση, συμβάλλει στη διαφάνεια της εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ οι εφαρμογές επαυξημένης (AR) και εικονικής πραγματικότητας (VR) προσφέρουν διαδραστικές εμπειρίες βιωσιμότητας. Η σημασία της προσαρμογής των ψηφιακών στρατηγικών των εταιρειών με βάση τις αναδυόμενες νομοθετικές απαιτήσεις, στο Ουζμπεκιστάν, καθώς οι κανονισμοί προωθούν την περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης για τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας των πόρων και του διαδικτύου των πραγμάτων (Internet of Things) γίνεται συνεχής έλεγχος και παρακολούθηση της βιωσιμότητας σε πραγματικό χρόνο. Αυτές οι τεχνολογίες έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν σημαντικά την αειφορία των επιχειρηματικών πρακτικών (Dadabaeva, Jamoliddinon, 2024).

Οι εταιρείες καλούνται να ενσωματώσουν την αειφορία στη στρατηγική τους με διαφάνεια, ώστε να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών που ενδιαφέρονται για το περιβάλλον. Αυτή η προσέγγιση ενισχύει τη φήμη της επωνυμίας και συμβάλλει στους παγκόσμιους στόχους αειφορίας. Η ενσωμάτωση αυτών των πρακτικών δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην ευαισθητοποίηση του κοινού και στη μετάβαση προς μια πιο βιώσιμη οικονομία, επιδεικνύοντας τις δεσμεύσεις τους προς το περιβάλλον και ενθαρρύνοντας τις περιβαλλοντικά υπεύθυνες επιλογές από τους καταναλωτές (Dadabaeva, et. al. 2024).

1.13 Ψηφιακή αφήγηση βίντεο στον κλάδο των επίπλων

Η ψηφιακή αφήγηση βίντεο στον κλάδο των επίπλων αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για τη μετάδοση μηνυμάτων βιωσιμότητας και τη δημιουργία συναισθηματικών δεσμών με τους καταναλωτές. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα στον πυρήνα των στρατηγικών τους, ακολουθώντας το μοντέλο της ενσωματωμένης βιωσιμότητας. Αυτό περιλαμβάνει την ένωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών αξιών, χωρίς συμβιβασμούς στην ποιότητα και την προσιτότητα των προϊόντων.

Τα βίντεο ψηφιακής αφήγησης χαρακτηρίζονται από μια σαφή αφηγηματική δομή, που περιλαμβάνει αρχή, μέση και τέλος, ενισχύοντας την εμπειρία του θεατή μέσω της σύνθεσης εικόνας και ήχου. Αυτά τα βίντεο αναπτύσσουν συναισθηματική εμπλοκή και προσπαθούν να διαμορφώσουν θετικές αντιλήψεις σχετικά με τη βιωσιμότητα, προβάλλοντας ρεαλιστικούς χαρακτήρες και καθημερινές καταστάσεις.

Η χρήση συμβολικών στοιχείων στις διαφημίσεις λειτουργεί ως μεταφορά για τη βιωσιμότητα και τη δυνατότητα αλλαγής. Κλείνοντας με ένα κάλεσμα για δράση, οι διαφημίσεις ενισχύουν την αντίληψη ότι κάθε μικρή ενέργεια έχει σημασία και ότι οι καταναλωτές μπορούν να συμβάλουν θετικά στην αλλαγή.

Επιπλέον, η δυνατότητα προσαρμογής του περιεχομένου στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα διαφορετικών ομάδων κοινού ενισχύει την αποτελεσματικότητα της αφήγησης. Αυτές οι στρατηγικές βοηθούν στην ανάπτυξη ενός ισχυρού συναισθηματικού δεσμού με τους καταναλωτές, καθιστώντας τη βιωσιμότητα επιθυμητή στην καθημερινή ζωή τους (Mikhaeil, 2024).

1.14 Στρατηγικές βιώσιμου μάρκετινγκ στον κλάδο επίπλων

Ο κλάδος των επίπλων υιοθετεί στρατηγικές βιώσιμου μάρκετινγκ που προάγουν την προσβασιμότητα και τη βιωσιμότητα. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν:

Διαφάνεια στην επικοινωνία: Οι εταιρείες παρέχουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα τους, όπως τα υλικά κατασκευής και την περιβαλλοντική τους επιρροή, ώστε να διευκολύνουν τους καταναλωτές να λαμβάνουν ενημερωμένες αποφάσεις.

Εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες: Μέσω καταλόγων και προωθητικών δράσεων, οι επιχειρήσεις προωθούν την ευαισθητοποίηση σχετικά με οικολογικές επιλογές και βιώσιμες πρακτικές.

Δημοσιοποίηση εκθέσεων βιωσιμότητας: Οι εταιρείες εκδίδουν ετήσιες εκθέσεις για την πρόοδο και τους στόχους τους σε θέματα βιωσιμότητας, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την υπευθυνότητα.

Συνεργασία με κοινότητες: Οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με οργανώσεις και προγράμματα που προάγουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, προωθώντας την κοινωνική υπευθυνότητα.

Καμπάνιες ανακύκλωσης και βιώσιμες προσφορές: Πρωτοβουλίες όπως οι καμπάνιες επαναχρησιμοποίησης προϊόντων και η χρήση ανανεώσιμων υλικών αποτελούν βασικά στοιχεία των στρατηγικών βιώσιμου μάρκετινγκ.

Κυκλική οικονομία: Ο σχεδιασμός ανθεκτικών και ανακυκλώσιμων προϊόντων βοηθά στη μείωση των αποβλήτων και στην επέκταση του κύκλου ζωής των προϊόντων.

Ενεργειακή αποδοτικότητα: Εστιάζοντας στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και της εξάρτησης από ορυκτά καύσιμα, οι εταιρείες συμβάλλουν στη μείωση του οικολογικού αποτυπώματος.

Υπευθυνότητα στην προμήθεια υλικών: Η αύξηση της χρήσης βιώσιμων υλικών αποτελεί κεντρική πτυχή των στρατηγικών.

Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών έχει θετικά αποτελέσματα για τις εταιρείες και για το περιβάλλον, διότι ενισχύουν την εικόνα των εταιρειών στον κλάδο και προάγουν μια θετική αντίληψη στους πελάτες, οι οποίοι αναγνωρίζουν τη δέσμευση των εταιρειών για αειφορία, γεγονός που ενισχύει την εμπιστοσύνη τους και την αφοσίωσή τους στο εμπορικό σήμα. Οι εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες βοηθούν τους καταναλωτές να κατανοήσουν τη σημασία της βιωσιμότητας και να υιοθετήσουν οικολογικές πρακτικές στην καθημερινότητά τους. Μέσω της χρήσης ανανεώσιμων υλικών και της μείωσης των αποβλήτων, οι εταιρείες συμβάλλουν στη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα και στην προώθηση της κυκλικής οικονομίας. (Mahalakshmi, Nallasivam, Kumar, Kalavathy, Desai 2024)

Η δέσμευση του κλάδου των επίπλων για βιώσιμες πρακτικές μάρκετινγκ είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και την εκπλήρωση των κοινωνικών ευθυνών. Οι στρατηγικές βιωσιμότητας προάγουν την εικόνα των εταιρειών και δημιουργούν ένα θετικό αποτέλεσμα τόσο στους καταναλωτές, όσο και στο περιβάλλον.

1.15 Η εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου σε συνδυασμό με αειφόρες πρακτικές

Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και η έμφαση στην εξατομίκευση μέσω τεχνητής νοημοσύνης, μπορεί να συνδεθεί με τη στρατηγική προσαρμοσμένης επικοινωνίας των εταιρειών που στοχεύουν στη δημιουργία εμπειριών των πελατών ευθυγραμμισμένων

με τις ηθικές αξίες και τις περιβαλλοντικές ανησυχίες τους (Ntumba, Aguayo, Maina, 2023).

Η εστίαση στην αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών για αειφορία και υπεύθυνες πρακτικές παρέχει μια σημαντική θεωρητική βάση για την κατανόηση του πώς οι λιανέμποροι επίπλων, μπορούν να ενσωματώσουν αειφόρες πρακτικές στην αλυσίδα αξίας τους. Οι μελλοντικές τάσεις, όπως η διασύνδεση Internet of Things (IoT) και η τεχνολογία blockchain, υποδεικνύουν επιπλέον ευκαιρίες για τη βελτίωση της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης των πελατών μέσω των αλυσίδων εφοδιασμού. Η ανάγκη των σύγχρονων εταιρειών λιανικής να προσαρμοστούν στις τάσεις των καταναλωτών για βιώσιμες αγορές αποδεικνύουν ότι οι αειφόρες πρακτικές δεν αποτελούν απλώς μια στρατηγική διαφοροποίησης, αλλά απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου (Ntumba, et. al. 2023).

1.16 Οκτώ διαστάσεις ποιότητας Garvin και αειφόρες πρακτικές μάρκετινγκ

Στην έρευνα των Ince και Tasdemir (2024) σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των καταναλωτών στην αγορά επίπλων στην Τουρκία, εστιάζοντας στις οκτώ διαστάσεις ποιότητας του Garvin: καταλληλότητα, αντιλαμβανόμενη ποιότητα, χαρακτηριστικά, αισθητική, εξυπηρέτηση, αντοχή, αξιοπιστία και απόδοση, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η αντοχή και η απόδοση είναι οι πιο σημαντικές διαστάσεις για τους καταναλωτές, οι οποίοι συχνά δίνουν προτεραιότητα στη λειτουργικότητα έναντι της αισθητικής, ενώ εμφανίζεται μία τάση για έπιπλα φιλικά προς το περιβάλλον. Η θεωρία των διαστάσεων ποιότητας, όπως περιγράφεται από τον Garvin, αποτελεί τη βάση για την κατανόηση των κριτηρίων των καταναλωτών κατά την αγορά επίπλων. Οι καταναλωτές επιλέγουν έπιπλα με βάση χαρακτηριστικά που εξυπηρετούν τόσο βασικές ανάγκες, όπως η αντοχή, όσο και υψηλότερες ανάγκες, όπως η αισθητική και η φιλικότητα προς το περιβάλλον. Η θεωρία της πυραμίδας του Maslow εξηγεί ότι οι επιλογές επίπλων μπορούν να αντανakλούν κοινωνικά και ψυχολογικά κίνητρα που υπερβαίνουν τις βασικές φυσιολογικές ανάγκες.

Αποδεικνύεται πως οι περισσότεροι καταναλωτές επιλέγουν έπιπλα με κριτήρια αντοχής και απόδοσης, με το 25,93% να θεωρεί την αντοχή ως τον σημαντικότερο παράγοντα και το 20,37% να δίνει προτεραιότητα στην απόδοση. Παράλληλα, παρατηρείται μία ισχυρή προτίμηση για έπιπλα που χαρακτηρίζονται οικολογικά, με τους καταναλωτές να

ενδιαφέρονται για την περιβαλλοντική επίδραση της παραγωγής και την ανθεκτικότητα των υλικών. Αυτή η διαπίστωση ευθυγραμμίζεται με την τάση των καταναλωτών να επιλέγουν προϊόντα που συμβαδίζουν με τις αρχές της αειφορίας (Ince, Tasdemir, 2024).

Οι νέοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης ενδιαφέρονται για σύγχρονο στυλ και έπιπλα με μέση τιμή και απόδοση. Η πλειοψηφία προτίμησε μοντέρνο στυλ επίπλων, ενώ το 76% προχώρησε σε αγορές για το καθιστικό, γεγονός που αποκαλύπτει σημαντικές πληροφορίες για τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Η δημογραφική αυτή τάση αποδεικνύει την ανάγκη των επιχειρήσεων να προσαρμόσουν τις στρατηγικές προώθησης σε ένα ακροατήριο που αναζητά μοντέρνα, ανθεκτικά, και φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα (Ince, et. al. 2024).

Οι επιχειρήσεις στον κλάδο λιανικής πώλησης επίπλων μπορούν να ωφεληθούν εστιάζοντας στην ανθεκτικότητα και την οικολογική διάσταση των προϊόντων τους. Οι τάσεις αυτές ευθυγραμμίζονται με τις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών για ποιότητα και βιωσιμότητα και προτείνεται η υιοθέτηση αειφόρων πρακτικών μάρκετινγκ που δίνουν έμφαση στην περιβαλλοντική φιλικότητα. Επιπλέον, καταδεικνύεται η αναγκαιότητα της ενσωμάτωσης οικολογικών χαρακτηριστικών στα προϊόντα ως στρατηγική για την ικανοποίηση των καταναλωτών και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας στην αγορά.

1.17 Design for sustainability στην Ευρώπη

Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της βιωσιμότητας, οι βιομηχανίες επίπλων στην Ευρώπη, διαμορφώνουν το νέο μοντέλο "Design for Sustainability" (DfS). Η βιωσιμότητα απαιτεί μια ριζική αλλαγή στο σχεδιαστικό και επιχειρηματικό μοντέλο, ώστε να μπορούν να διαχειριστούν οι πολυπλοκότητες των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών επιπτώσεων. Είναι σημαντική η μετακίνηση από τον παραδοσιακό ανθρωποκεντρικό σχεδιασμό προς έναν οικοσυστημικό σχεδιασμό, που να αγκαλιάζει τις ανθρώπινες και τις μη-ανθρώπινες οντότητες, επισημαίνοντας την αναγκαιότητα του να υπολογίζονται οι συνέπειες των σχεδιαστικών επιλογών στο περιβάλλον και την κοινωνία (D'Itria, Pei, Bertola, 2024).

Η θεμελιώδης προσέγγιση του DfS, περιλαμβάνει μια κριτική ανασκόπηση της εξέλιξης του σχεδιασμού, από τις αρχές της βιομηχανικής επανάστασης μέχρι τη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Ο αρχικός ρόλος του σχεδιασμού ως μέσο εξυπηρέτησης του καταναλωτισμού συνέβαλε στη σημερινή κρίση υπερκατανάλωσης

και κοινωνικών ανισοτήτων. Ωστόσο, ο DfS προτείνει μια αλλαγή προοπτικής, προσπαθώντας να εστιάσει στη δημιουργία θετικού κοινωνικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου. Ακολουθεί ένα τρισδιάστατο πλαίσιο για την ανάλυση βιώσιμου σχεδιασμού στον κλάδο επίπλων:

Κεντρικότητα στο προϊόν (product-centric): Στοχεύει στη βιωσιμότητα σε επίπεδο υλικών και σχεδιασμού προϊόντων, π.χ., οικολογικά υλικά, κυκλικές διαδικασίες παραγωγής, μειωμένη χρήση πόρων.

Κεντρικότητα στην οργάνωση (organization-centric): Δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση μπορεί να προσαρμοστεί, ώστε να προωθήσει τη βιωσιμότητα σε ευρύτερο επίπεδο, πέρα από τα ίδια τα προϊόντα, περιλαμβάνοντας τη λειτουργία και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Κεντρικότητα στο οικοσύστημα (organization ecosystem-centric): Αναφέρεται στην αλληλεπίδραση της επιχείρησης με εξωτερικούς παράγοντες και τη συνεργασία με άλλους φορείς, ώστε να οικοδομήσουν ένα βιώσιμο οικοσύστημα που υποστηρίζει τη μετάβαση σε κυκλική οικονομία. (D'Itria et. al. 2024)

Αυτή η προσέγγιση αναδεικνύει την ανάγκη για συνεργασίες και δικτυώσεις μεταξύ διαφορετικών φορέων, από προμηθευτές και πελάτες μέχρι οργανισμούς έρευνας και τεχνολογίας. Η ενσωμάτωση του σχεδιασμού για τη βιωσιμότητα μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη στο περιβάλλον και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Οι βιομηχανίες επίπλων στην Ευρώπη προσαρμόζουν τις πρακτικές τους μέσω στρατηγικών που υποστηρίζουν την κυκλικότητα και τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, κάτι που μπορεί να βελτιώσει την εικόνα και την αξιοπιστία τους. Η έμφαση στη βιωσιμότητα δίνει επίσης τη δυνατότητα να προσεγγίσουν νέες αγορές που προτιμούν ηθικά υπεύθυνα προϊόντα.

Η ανάλυση των D'Itria, Pei και Bertola (2024) εντόπισε τρεις κύριους τομείς σχεδιαστικής παρέμβασης:

Οικολογικά υλικά και βιώσιμα σχέδια προϊόντων, όπως ανακυκλώσιμα υλικά και υπηρεσίες επαναχρησιμοποίησης.

Επιχειρηματικά μοντέλα με επίκεντρο την υπηρεσία, όπως τα μοντέλα ενοικίασης και επισκευής που μειώνουν την ανάγκη για συνεχή κατανάλωση.

Συνεργασίες κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού, που ενισχύουν τις βιώσιμες πρακτικές και επιτρέπουν την κυκλική οικονομία σε ευρύτερη κλίμακα.

Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε βιώσιμες πρακτικές σχεδιασμού έχουν τη δυνατότητα να εξυπηρετούν καλύτερα τις προτιμήσεις των καταναλωτών που είναι όλο και περισσότερο ευαίσθητοποιημένοι ως προς τη βιωσιμότητα, προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.18 Χωρική στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Spatial CRM)

Η παράδοση επίπλων μεγάλου όγκου σε μεμονωμένους πελάτες παραμένει πρόκληση στον κλάδο επίπλων και η δημιουργία σημείων παραλαβής που υποστηρίζουν το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μια καινοτόμος απάντηση. Η στρατηγική παραλαβής βασίζεται στις αρχές του Spatial Customer Relationship Management, δηλαδή στη χωρική διαχείριση σχέσεων πελατών και εστιάζει στην εξυπηρέτηση πελατών σε τοπικό επίπεδο. Η έννοια του Spatial CRM βοηθά τις εταιρείες να κατανοήσουν τις τοπικές καταναλωτικές προτιμήσεις και να προσαρμόσουν τα σημεία παραλαβής, ώστε να ανταποκρίνονται σε αυτές. Χρησιμοποιώντας χωρική ανάλυση, οι επιχειρήσεις επιλέγουν σημεία παραλαβής που εξυπηρετούν άμεσα τον τοπικό πληθυσμό, βελτιστοποιώντας την εξυπηρέτηση, μειώνοντας το κόστος και περιορίζοντας τις εκπομπές ρύπων. Στρατηγικά τοποθετημένοι σταθμοί παραλαβής διευκολύνουν τις τοπικές παραδόσεις, μειώνουν τη συνολική επιβάρυνση μεταφορών και προωθούν τη βιωσιμότητα. Με δεδομένα από πλατφόρμες ανάλυσης τάσεων, όπως το Google Trends, οι επιχειρήσεις κατανοούν τις τοπικές ανάγκες και τις προτιμήσεις, εντοπίζοντας περιοχές με υψηλή ζήτηση για σημεία παραλαβής. Η χωρική κατανομή της ζήτησης και η ανάλυση της δυναμικής του πληθυσμού βοηθούν στον εντοπισμό περιοχών όπου τα σημεία παραλαβής είναι πιο αποδοτικά για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Έτσι, οι εταιρείες προσαρμόζουν την τοποθεσία των σημείων παραλαβής, ώστε να εξυπηρετούν και λιγότερο πυκνοκατοικημένες περιοχές με οικονομικότερο τρόπο. Έτσι, η εξυπηρέτηση των πελατών σε τοπικό επίπεδο βελτιώνει τη διαχείριση σχέσεων και την εμπειρία τους, μειώνοντας την ανάγκη για μεγάλες μεταφορές και το αντίστοιχο περιβαλλοντικό αντίκτυπο (Kostecka, Korczewska, 2023).

Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως η ενίσχυση της ηλεκτρονικής παρουσίας και η προσαρμογή στις ανάγκες κάθε περιοχής, προσφέροντας στο κλάδο των επίπλων τη δυνατότητα να διαχειρίζεται ευέλικτα τις πωλήσεις του μέσω e-commerce και ενισχύοντας ταυτόχρονα τη βιωσιμότητα και την ικανοποίηση των πελατών. Όμως υπάρχουν και προκλήσεις. Η απουσία επαρκούς φυσικής παρουσίας

ενδέχεται να επηρεάζει αρνητικά την εμπειρία των πελατών, οι οποίοι μπορεί να προτιμούν να βλέπουν το προϊόν πριν από την αγορά (Kostecka, et. al. 2023).

Βιβλιογραφία 1^{ου} κεφαλαίου

- Al Darwish, L. (2023). Green Furniture: Sustainability, Consumer Choice, and Market Analysis in an Evolving Landscape. OCAD University. <https://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/4071>
- Arnold, V. (2016). Combination of Sustainable Supply Chain Management and Green Marketing: Customer Expectations in Furniture Retail. University of Gothenburg School of Business, Economics and Law. Master Degree Project in Logistics and Transport Management. <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/44872>
- Borin, N., & Metcalf, L. (2020). Integrating Sustainability Into the Marketing Curriculum: Learning Activities That Facilitate Sustainable Marketing Practices. *Journal of Marketing Education* 32(2) 140–154. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0273475309360156>
- Bumgardner, M. S., & Nicholls, D. L. (2020). Sustainable Practices in Furniture Design: A Literature Study on Customization, Biomimicry, Competitiveness, and Product Communication. *Forests*, 11(12), 1277. <https://www.mdpi.com/1999-4907/11/12/1277>
- D'Itria, E., Pei, X., & Bertola, P. (2024). Designing Sustainability Today: An Analytical Framework for a Design for Sustainability Model in European Fashion and Furniture Industries. *Sustainability* 2024, 16, 3240. <https://doi.org/10.3390/su16083240>
- Dadabaeva, R.A., & Jamoliddinov, F.S. (2024). *Digital marketing as an element of sustainable development: trends, challenges and opportunities. Digital models and solutions*, 3(1), 65–79. <https://cyberleninka.ru/article/n/digital-marketing-as-an-element-of-sustainable-development-trends-challenges-and-opportunities>
- Dangelico, R. M., Pontrandolfo, P., & Pujari, D. (2013). Developing Sustainable New Products in the Textile and Upholstered Furniture Industries: Role of External Integrative Capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 642–658. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/jpim.12013>
- De Marchi, V., Maria, E. D., & Ponte, S. (2013). The Greening of Global Value Chains: Insights from the Furniture Industry. *Competition and Change*, 17(4), 299-318. <https://research.cbs.dk/en/publications/the-greening-of-global-value-chains-insights-from-the-furniture-i>

- Holden, E., Linnerud, K., & Banister, D. (2014). Sustainable development: Our Common Future revisited. *Global Environmental Change*, 26, 130–139. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.04.006>
- Gordon, R., Carrigan, M., & Hastings, G. (2011). A framework for sustainable marketing. *Marketing Theory* 11(2) 143–163. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1470593111403218>
- Ince, M.N. and Tasdemir C. (2024). The Impact of Quality Dimensions and Some Other Critical Factors on Consumers' Furniture Purchasing Decisions. *Journal of Innovative Science and Engineering*. 8(1): 78-91. <https://doi.org/10.38088/jise.1453432>
- Kostecka, Z., & Kopczewska, K. (2023). Spatial CRM and location strategy: E-commerce solutions in the furniture industry. Case of IKEA pick-up points in Poland. *Electronic Commerce Research and Applications*, 62, 101308. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2023.101308>
- Mahalakshmi, S., Nallasivam, A., Kumar, H.S. , Kalavathy, K.S., & Desai, K. (2024). Sustainability by Design: IKEA's Eco-Friendly Marketing Efforts, Proceedings of the 3rd International Conference on Reinventing Business Practices, Start-ups and Sustainability (ICRBSS 2023), *Advances in Economics, Business and Management Research*, 277. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-374-0_14
- Mikhaeil, M. M. (2024). Climate-Conscious Commerce: A Study of IKEA's Digital Video Storytelling in Sustainability Marketing. *MJOMS*, 4(5), 999-1037. <https://doi.org/10.21608/mjoms.2024.284097.1151>
- Ntumba, C., Aguayo, S., & Maina, J.K. (2023). Revolutionizing Retail: A Mini Review of E-commerce Evolution. *Journal of Digital Marketing and Commerce*, 3(2), 100–110. <https://doi.org/10.53623/jdmc.v3i2.365>
- Park, J. Y., Perumal, S. V., Sanyal, S., Nguyen, B. A., Ray, S., Krishnan, R., Narasimhaiah, R., & Thangam, D. (2022). Sustainable Marketing Strategies as an Essential Tool of Business. *American Journal of Economics and Sociology*, 81(2), 359-379. <https://doi.org/10.1111/ajes.12459>
- Peterson, M., Minton, E. A., Liu, R. L., & Bartholomew, D. E. (2021). Sustainable marketing and consumer support for sustainable businesses. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 157–168. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550920313580>

- Sakib, M. N., Kabir, G., & Ali, S. M. (2024). *A life cycle analysis approach to evaluate sustainable strategies in the furniture manufacturing industry*. *Science of The Total Environment*, 907, 167611. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.167611>
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2021). Sustainable marketing: Market-Driving, Not Market-Driven. *Journal of Macromarketing*, 41(1), 150-165. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0276146720961836>
- Vhatkar, M. S., Raut, R. D., Gokhale, R., Kumar, M., Akarte, M., & Ghoshal, S. (2024). *Leveraging digital technology in retailing business: Unboxing synergy between omnichannel retail adoption and sustainable retail performance*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 81, 104047. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104047>
- WCED, (1987). *Our Common Future*. World Commission on Environment and Development. Oxford University Press, Oxford. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/server/api/core/bitstreams/a475333a-2123-4655-8e16-108d1dcd477f/content>
- Yegin, T., & Ikram, M. (2022). Performance Evaluation of Green Furniture Brands in the Marketing 4.0 Period: An Integrated MCDM Approach. *Sustainability*, 14(17), 10644. <https://doi.org/10.3390/su141710644>
- Yu, S., Zhong, Z., Zhu, Y., & Sun, J. (2024). Green Emotion: Incorporating Emotional Perception in Green Marketing to Increase Green Furniture Purchase Intentions. *Sustainability*, 16(12), 4935. <https://doi.org/10.3390/su16124935>

Κεφάλαιο 2: Θεωρητική επισκόπηση στρατηγικής-μάρκετινγκ

2.1 Ανάλυση PESTLE

Η ανάλυση PESTLE (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2015) είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Στόχος της είναι να κατανοήσει ο οργανισμός τις δυνάμεις που τον επηρεάζουν σε μακροοικονομικό επίπεδο. Η PESTLE ανάλυση εξετάζει τους ακόλουθους παράγοντες:

Πολιτικοί (Political): Αυτοί περιλαμβάνουν τις κυβερνητικές πολιτικές, τους κανονισμούς και την πολιτική σταθερότητα που επηρεάζουν την επιχείρηση.

Οικονομικοί (Economic): Παράγοντες όπως οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, ο πληθωρισμός, οι οικονομικές συνθήκες των καταναλωτών και η ευρωστία των αγορών επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Κοινωνικοί (Social): Αυτοί αφορούν τις τάσεις των καταναλωτών, την κουλτούρα και τις αξίες της κοινωνίας.

Τεχνολογικοί (Technological): Οι τεχνολογικές καινοτομίες και εξελίξεις, έρευνα και ανάπτυξη, υποδομές τεχνολογίας και δικτύωσης, αυτοματοποίηση και ρομποτική, ψηφιοποίηση.

Νομικοί (Legal): Η νομοθεσία περί αειφορίας και περιβάλλοντος και οι κανονισμοί διαχείρισης αποβλήτων, το δίκαιο περί εργασίας και προστασίας καταναλωτών (Sikora, 2021), η περιβαλλοντική και εταιρική διακυβέρνηση, η πνευματική ιδιοκτησία, καθώς και οι εθνικοί και τοπικοί κανονισμοί που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση.

Περιβαλλοντικοί (Environmental): Αυτοί εμπεριέχουν τις κλιματικές αλλαγές, την περιβαλλοντική νομοθεσία και τη διαχείριση φυσικών πόρων. Η περιβαλλοντική συνείδηση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής κάθε εταιρείας και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται σε νέες προκλήσεις, όπως η βιωσιμότητα και η πράσινη ανάπτυξη.

2.2 Μείγμα μάρκετινγκ 7 P's

Το μείγμα μάρκετινγκ αποτελείται από τα ακόλουθα 7 στοιχεία (Kotler, Keller, 2016):

Product (προϊόν): τα αγαθά ή οι υπηρεσίες που προσφέρει μια εταιρεία στους καταναλωτές.

Price (τιμή): η αξία του προϊόντος, η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην προσέλκυση καταναλωτών και συνδέεται άμεσα με την ανταγωνιστικότητα κάθε εταιρείας στην αγορά.

Place (διανομή): ο τρόπος με τον οποίο ένα προϊόν φτάνει στα χέρια του τελικού καταναλωτή.

Promotion (προώθηση): όλες οι δραστηριότητες που γίνονται για να ενημερωθούν και να προχωρήσουν σε αγορά προϊόντων και υπηρεσιών οι καταναλωτές.

People (άνθρωποι): αποτελούν έναν θεμελιώδη παράγοντα επιτυχίας για κάθε εταιρεία, ειδικά για εταιρείες που βασίζονται στη διαδραστική εμπειρία με τους πελάτες. Οι άνθρωποι περιλαμβάνουν τόσο τους εργαζομένους της εταιρείας όσο και τους πελάτες και η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο ομάδων διαμορφώνει την εμπειρία του καταναλωτή και την επιτυχία της επιχείρησης.

Process (διαδικασίες): όλες οι εσωτερικές λειτουργίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία παρέχει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στους καταναλωτές.

Physical evidence (φυσικά στοιχεία): οποιοδήποτε από στοιχείο που υποστηρίζει το προϊόν ή την υπηρεσία και επηρεάζει την εμπειρία του πελάτη.

2.3 Ανάλυση SWOT και VRIO

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (Wheelen, et. al. 2015) είναι ένα βασικό εργαλείο στρατηγικής διοίκησης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης μιας επιχείρησης, βοηθώντας την να κατανοήσει τόσο τις εσωτερικές της δυνατότητες και αδυναμίες, όσο και τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές. Η ανάλυση αυτή συμβάλλει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και προσανατολίζει την επιχείρηση προς την επίτευξη των στόχων της.

Ακολουθούν τα τέσσερα βασικά στοιχεία της ανάλυσης.

Δυνατά σημεία: Οι εσωτερικές ιδιότητες της επιχείρησης που την καθιστούν ανταγωνιστική. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την ποιότητα των προϊόντων, την εξειδικευμένη τεχνογνωσία, την ισχυρή φήμη στην αγορά, την αποδοτική διανομή.

Αδύνατα σημεία: Οι εσωτερικές αδυναμίες που μπορούν να θέσουν την επιχείρηση σε μειονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν ανεπάρκειες σε πόρους, αδύναμο brand, αδύναμη διοικητική δομή και έλλειψη καινοτομίας.

Ευκαιρίες: Οι εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να αξιοποιηθούν για την ενίσχυση της επιχειρησιακής ανάπτυξης. Τέτοιες ευκαιρίες μπορεί να προέρχονται από αλλαγές στη νομοθεσία, τεχνολογικές εξελίξεις, νέα τμήματα αγοράς ή αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Απειλές: Οι εξωτερικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρηση, όπως οι νέοι ανταγωνιστές, οι οικονομικές κρίσεις, οι αλλαγές στις κυβερνητικές ρυθμίσεις και οι αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις.

Η ανάλυση SWOT παρέχει στην επιχείρηση μια ολοκληρωμένη εικόνα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της, βοηθώντας την να διαμορφώσει στρατηγικές που ενισχύουν τα δυνατά της σημεία, αντιμετωπίζουν τις αδυναμίες της, εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες και περιορίζουν τις απειλές.

Ανάλυση VRIO (Wheelen, et. al. 2015)

Αρχικά, θα αναφερθούμε στο **σημείο υπεροχής** (core competencies), όπου είναι οι βασικές ικανότητες μιας εταιρείας που της επιτρέπουν να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές πρέπει να συνεισφέρουν σημαντικά στην αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών που η επιχείρηση προσφέρει, να είναι μοναδικές ή σπάνιες στον κλάδο, δίνοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό. Είναι σημαντικό να μιμούνται δύσκολα από τους ανταγωνιστές, δημιουργώντας μακροχρόνια αξία και διατηρώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παραδείγματα βασικών ικανοτήτων μπορεί να είναι η καινοτομία, η τεχνογνωσία παραγωγής ή οι ισχυρές σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε το στρατηγικό εργαλείο VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization), το οποίο βοηθά τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν τους πόρους και τις ικανότητές τους, ώστε να κατανοήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Value (αξία): Ένας πόρος ή μια ιδιότητα που δημιουργεί αξία για την επιχείρηση. Ένας πόρος θεωρείται πολύτιμος εάν συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας.

Rarity (σπανιότητα): Ένας πόρος ή μια ικανότητα που δεν είναι ευρέως διαθέσιμα στους ανταγωνιστές.

Imitability (ικανότητα μίμησης): Αναφέρεται στο πόσο εύκολα οι ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν ή να μιμηθούν έναν πολύτιμο και σπάνιο πόρο. Εάν η μίμηση είναι δύσκολη, τότε ο πόρος προσφέρει μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Organization (οργάνωση): Ακόμα και αν μια εταιρεία διαθέτει πολύτιμους, σπάνιους πόρους που είναι δύσκολο να τους μιμηθούν οι καταναλωτές, χρειάζεται να έχει και την κατάλληλη οργανωτική δομή και κουλτούρα για να τους αξιοποιήσει αποτελεσματικά.

Έπειτα, είναι απαραίτητο να αναφερθούμε στη **διακριτή υπεροχή** (distinctive competencies), όπου είναι μια εξέλιξη του σημείου υπεροχής, καθώς οι ικανότητες της διακριτής υπεροχής είναι πιο εξειδικευμένες και συνεισφέρουν άμεσα στη διαφοροποίηση της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές. Χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένες και μοναδικές δεξιότητες ή γνώσεις που καμία άλλη εταιρεία δε διαθέτει με τον ίδιο τρόπο. Έχουν ισχυρή σύνδεση με την επιτυχία της επιχείρησης στον κλάδο, προσφέροντας σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σχετίζονται με την ταυτότητα της επιχείρησης, δηλαδή καθορίζουν τη μάρκα και την επιτυχία της εταιρείας μακροπρόθεσμα (Wheelen, et. al. 2015).

2.4 Τμηματοποίηση - Στόχευση – Τοποθέτηση – Διαφοροποίηση

Το μοντέλο τμηματοποίησης – στόχευσης – τοποθέτησης – διαφοροποίησης (STPD) είναι μια από τις πιο σημαντικές στρατηγικές μάρκετινγκ και περιλαμβάνει τα εξής βήματα: Τμηματοποίηση (Segmentation), στόχευση (Targeting), τοποθέτηση (Positioning) και διαφοροποίηση (Differentiation) (Kotler, et. al. 2016). Ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική, οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν το μάρκετινγκ, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς, εξασφαλίζοντας τη σωστή στόχευση πελατών και τη δημιουργία διακριτών θέσεων στο μυαλό των καταναλωτών.

Τμηματοποίηση

Η διαδικασία κατά την οποία η συνολική αγορά διαχωρίζεται σε μικρότερα, ομοιογενή τμήματα, το καθένα από τα οποία περιλαμβάνει καταναλωτές με κοινά χαρακτηριστικά ή

συμπεριφορές. Κύριος στόχος είναι οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν καλύτερα τις διαφορετικές επιθυμίες και συμπεριφορές των καταναλωτών, ώστε να προσαρμόσουν αποτελεσματικά τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις στρατηγικές μάρκετινγκ τους για να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Τα κριτήρια τμηματοποίησης, μπορεί να είναι δημογραφικά, γεωγραφικά, συμπεριφορικά ή ψυχογραφικά (Kotler, et. al. 2016).

Δημογραφική τμηματοποίηση: Χωρίζει την αγορά με βάση δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, το επάγγελμα, το εισόδημα, το επίπεδο εκπαίδευσης και η οικογενειακή κατάσταση. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι εύκολα μετρήσιμα και χρησιμοποιούνται συχνά για τη στόχευση διαφορετικών ηλικιακών ομάδων ή καταναλωτών με συγκεκριμένα επίπεδα εισοδήματος.

Γεωγραφική τμηματοποίηση: Αναφέρεται στο διαχωρισμό της αγοράς με βάση γεωγραφικά κριτήρια, όπως η χώρα, η περιοχή, η πόλη ή ακόμα και το κλίμα. Οι πολιτιστικές διαφορές, τα πρότυπα συμπεριφοράς, τα ήθη, τα έθιμα και οι τοπικές παραδόσεις επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών και βοηθούν τις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους ανάλογα με τις γεωγραφικές συνθήκες.

Συμπεριφορική τμηματοποίηση: Εστιάζει στη συμπεριφορά των καταναλωτών, με κριτήρια όπως η περίσταση αγοράς (π.χ., καθημερινή χρήση ή ειδικές περιστάσεις), τα αναμενόμενα οφέλη από το προϊόν, η συχνότητα αγορών, η πίστη σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μάρκα και η γενική στάση απέναντι σε μια εταιρεία. Αυτή η μορφή τμηματοποίησης βοηθά τις εταιρείες να κατανοήσουν τα κίνητρα πίσω από τις αγοραστικές αποφάσεις.

Ψυχογραφική τμηματοποίηση: Χωρίζει τους καταναλωτές με βάση τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά, όπως ο τρόπος ζωής, οι αξίες, η προσωπικότητα, το κοινωνικό status και οι απόψεις τους. Οι ψυχογραφικές μεταβλητές δίνουν μια βαθύτερη εικόνα της προσωπικής στάσης και των επιλογών του καταναλωτή, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους ανάλογα με τις κοινωνικές και ψυχολογικές παραμέτρους που επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

Η σωστή τμηματοποίηση της αγοράς αποτελεί θεμέλιο για την επιτυχημένη στόχευση και τοποθέτηση προϊόντος, καθώς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κατανοούν τις επιμέρους ομάδες καταναλωτών και να δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Στόχευση

Η διαδικασία μέσω της οποίας οι εταιρείες επιλέγουν συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς για να επικεντρώσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Πραγματοποιείται μετά την ολοκλήρωση της τμηματοποίησης. Αφού ολοκληρωθεί η τμηματοποίηση, η επιχείρηση εξετάζει ποια από τα τμήματα είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν θετικά στα μηνύματα και τις προσφορές της και επιλέγει εκείνα που έχουν τις μεγαλύτερες δυνατότητες κέρδους και επιτυχίας. Ο σκοπός της στόχευσης είναι να προσαρμόσει τις στρατηγικές μάρκετινγκ με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών σε αυτά τα τμήματα, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα των δράσεων και των επικοινωνιών της.

Ακολουθούν οι βασικές στρατηγικές στόχευσης (Kotler, et. al. 2016).

Ολική κάλυψη της αγοράς (undifferentiated marketing): Η επιχείρηση δεν διαφοροποιεί τα προϊόντα ή τις στρατηγικές της για διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Αντίθετα, αντιμετωπίζει την αγορά ως ενιαία και απευθύνεται σε όλους τους καταναλωτές με το ίδιο προϊόν και την ίδια στρατηγική μάρκετινγκ. Αυτή η προσέγγιση είναι κατάλληλη όταν τα προϊόντα καλύπτουν κοινές ανάγκες όλων των καταναλωτών και δεν απαιτείται προσαρμογή.

Έμφαση σε ένα τμήμα (concentrated marketing): Η επιχείρηση επιλέγει να εστιάσει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, αναπτύσσοντας προϊόντα και στρατηγικές που καλύπτουν τις ανάγκες αυτού του τμήματος. Αυτή η στρατηγική, που ονομάζεται και niche marketing, επιτρέπει στην επιχείρηση να εξειδικευτεί και να κυριαρχήσει σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, κερδίζοντας βαθιά κατανόηση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επιλεκτική εξειδίκευση σε διάφορα τμήματα (differentiated marketing): Η επιχείρηση επιλέγει να στοχεύσει πολλά διαφορετικά τμήματα της αγοράς, προσαρμόζοντας τα προϊόντα και τις στρατηγικές της σε κάθε ένα από αυτά. Αυτή η στρατηγική επιτρέπει στην επιχείρηση να καλύψει τις ποικίλες ανάγκες διαφορετικών τμημάτων, αυξάνοντας την αγορά-στόχο της, αλλά απαιτεί περισσότερους πόρους και προσπάθεια για την προσαρμογή προϊόντων και μηνυμάτων.

Μετά την επιλογή του κατάλληλου τμήματος της αγοράς, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική τοποθέτησης προϊόντος.

Τοποθέτηση

Η διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν μια συγκεκριμένη εικόνα ή ταυτότητα για το προϊόν τους στη συνείδηση των καταναλωτών, σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες που οι καταναλωτές θεωρούν ως υποκατάστατα. Η τοποθέτηση προϊόντος αφορά τη δημιουργία μιας σαφούς και διακριτής εικόνας για το προϊόν στην αγορά, προσπαθώντας να τονίσει τα πλεονεκτήματα και τις διαφοροποιητικές του ιδιότητες έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του συνδυασμού των χαρακτηριστικών του προϊόντος, των οφελών που προσφέρει στον καταναλωτή και της θέσης που επιδιώκει να καταλάβει στην αγορά. Η τοποθέτηση προϊόντος είναι καθοριστικής σημασίας για τη στρατηγική μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, καθώς επηρεάζει τη στάση των καταναλωτών απέναντι στο προϊόν και την επιτυχία του στην αγορά.

Διαφοροποίηση

Η στρατηγική μάρκετινγκ, με την οποία μια επιχείρηση ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της προσφέροντας μοναδικά προϊόντα ή υπηρεσίες που δημιουργούν υψηλότερη αξία για τον καταναλωτή. Μπορεί να επιτευχθεί μέσω διάφορων παραμέτρων, όπως η ποιότητα, τα χαρακτηριστικά, η καινοτομία, η εξυπηρέτηση πελατών, η σχεδίαση ή ακόμα και το εμπορικό σήμα. Βασικός στόχος είναι η δημιουργία μιας σαφούς και ισχυρής θέσης στην αγορά, όπου οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται το προϊόν ως ανώτερο ή διαφορετικό σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η επιτυχής διαφοροποίηση βοηθά την επιχείρηση να προσελκύσει συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και ενισχύει την αφοσίωση των καταναλωτών. Επιπλέον, η διαφοροποίηση προστατεύει την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό, καθώς καθιστά πιο δύσκολη την αντιγραφή των χαρακτηριστικών που την καθιστούν μοναδική.

2.5 Ανάλυση 5 δυνάμεων Porter

Η θεωρία των πέντε δυνάμεων του Porter (Porter, 1985) (Wheelen, et. al. 2015) είναι ένα θεμελιώδες εργαλείο για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Αναπτύχθηκε από τον Michael Porter και είναι μια σημαντική μεθοδολογία για την αξιολόγηση της ελκυστικότητας μιας βιομηχανίας και τον εντοπισμό στρατηγικών ευκαιριών ή απειλών. Οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν την ανταγωνιστική ένταση και την κερδοφορία μιας αγοράς είναι οι εξής:

1. Ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχόντων εταιρειών

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων εταιρειών είναι η πρώτη και πιο σημαντική δύναμη που επηρεάζει την κερδοφορία μιας αγοράς. Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το πλήθος των ανταγωνιστών, το μέγεθος τους, η διαφοροποίηση των προϊόντων και οι ρυθμοί ανάπτυξης της αγοράς. Όταν ο ανταγωνισμός είναι έντονος, οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταγωνίζονται κυρίως μέσω των τιμών, των προσφορών και της ποιότητας, γεγονός που μπορεί να μειώσει την κερδοφορία.

2. Απειλή νέων εισερχομένων

Η συγκεκριμένη δύναμη αναφέρεται στην απειλή από νέες εταιρείες που εισέρχονται στην αγορά. Οι νέες επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν την κερδοφορία των υπαρχόντων παικτών, καθώς αυξάνουν τον ανταγωνισμό. Ωστόσο, η είσοδος νέων παικτών περιορίζεται από εμπόδια εισόδου, όπως η ανάγκη για μεγάλες αρχικές επενδύσεις, η πρόσβαση σε διαύλους διανομής, η φήμη της μάρκας και η τεχνογνωσία. Όσο πιο δύσκολη είναι η είσοδος στην αγορά, τόσο μικρότερη είναι η απειλή από νέους εισερχομένους.

3. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Η δύναμη αυτή αφορά την ύπαρξη προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να αντικαταστήσουν εκείνα της αγοράς. Όταν υπάρχουν πολλά υποκατάστατα που καλύπτουν τις ίδιες ανάγκες, η εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίσει πίεση στις τιμές και να δυσκολεύεται να διατηρήσει την κερδοφορία της. Η τεχνολογική πρόοδος και οι καινοτομίες μπορεί να ενισχύσουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, αλλά εταιρείες που διαφοροποιούν τα προϊόντα τους και εστιάζουν στην ποιότητα μπορούν να περιορίσουν αυτήν την απειλή.

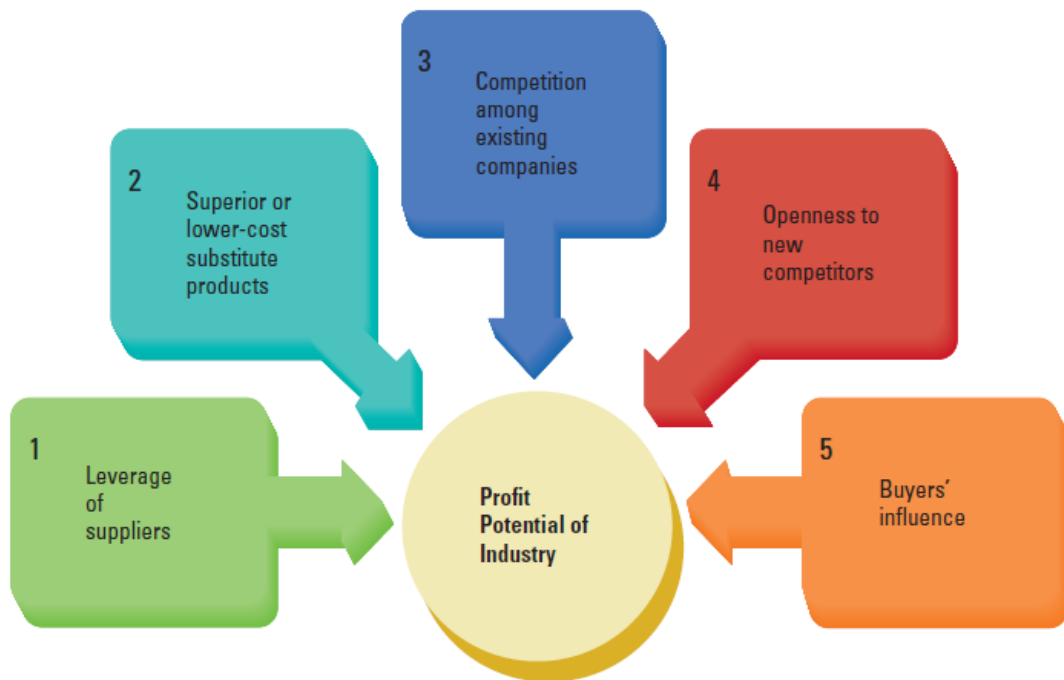
4. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις ασκώντας διαπραγματευτική δύναμη στις τιμές των πρώτων υλών και στην ποιότητα των προϊόντων. Όταν οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, μπορούν να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των υλικών, γεγονός που επηρεάζει την κερδοφορία της επιχείρησης. Οι παράγοντες που ενισχύουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιλαμβάνουν την ύπαρξη περιορισμένων προμηθευτών, τη μοναδικότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχουν και την έλλειψη εναλλακτικών προμηθευτών.

5. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Η δύναμη αυτή αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών. Όταν έχουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση, μπορούν να απαιτήσουν χαμηλότερες τιμές ή υψηλότερη ποιότητα, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων. Οι καταναλωτές αποκτούν διαπραγματευτική δύναμη όταν έχουν πολλές επιλογές και είναι καλά ενημερωμένοι για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρονται στην αγορά. Επιπλέον, η δύναμη των αγοραστών αυξάνεται όταν το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο και η αλλαγή προμηθευτή δε συνεπάγεται μεγάλο κόστος για τον πελάτη.

Εξετάζοντας την ένταση της κάθε δύναμης, μπορούμε να προσδιορίσουμε αν ο κλάδος είναι τελικά ελκυστικός.



Διάγραμμα 1: Οι 5 δυνάμεις του Porter

Πηγή: Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2015

2.6 Αλυσίδα αξίας

Η αλυσίδα αξίας (Porter, 1985) (Wheelen, et. al. 2015) είναι μια θεωρητική έννοια που προτάθηκε από τον Michael Porter και περιγράφει το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελεί μια επιχείρηση για να προσφέρει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στην αγορά. Στόχος

της είναι η δημιουργία αξίας για τον πελάτη, ενώ παράλληλα διασφαλίζεται η αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν πώς προσδίδουν αξία σε κάθε στάδιο της διαδικασίας παραγωγής και να εντοπίσουν περιοχές που μπορούν να βελτιώσουν, ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητα ή να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους. Η αλυσίδα αξίας χωρίζεται σε δύο κύριες κατηγορίες δραστηριοτήτων: πρωτογενείς δραστηριότητες και υποστηρικτικές δραστηριότητες.

Πρωτογενείς δραστηριότητες

Οι πρωτογενείς δραστηριότητες σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή, την πώληση και την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες. Αυτές περιλαμβάνουν τις ακόλουθες:

- **Εισερχόμενη εφοδιαστική (Inbound logistics):** Όλες οι διαδικασίες που σχετίζονται με την προμήθεια και παραλαβή πρώτων υλών, την αποθήκευση, και τη διαχείριση των προμηθειών.
- **Λειτουργίες (Operations):** Όλες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μετατροπή των εισροών, δηλαδή των πρώτων υλών, σε τελικά προϊόντα.
- **Εξερχόμενη εφοδιαστική (Outbound logistics):** Περιλαμβάνει τη διαχείριση της διανομής των τελικών προϊόντων στους πελάτες.
- **Μάρκετινγκ και πωλήσεις:** Δραστηριότητες που περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως η διαχείριση μάρκετινγκ, η διαφήμιση, η διαχείριση πωλήσεων, οι λειτουργίες πωλήσεων, η τεχνική βιβλιογραφία και η προώθηση. Αυτές οι δραστηριότητες συντονίζονται με στόχο να αυξήσουν την επίγνωση της αγοράς για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας και να ενθαρρύνουν την απόφαση της αγοράς από τους καταναλωτές. Πιο αναλυτικά:

Διαχείριση μάρκετινγκ: Αναφέρεται στον στρατηγικό σχεδιασμό και συντονισμό όλων των λειτουργιών του μάρκετινγκ, όπως η ανάλυση της αγοράς και η τοποθέτηση των προϊόντων.

Διαφήμιση: Περιλαμβάνει τη διαφήμιση προϊόντων ή υπηρεσιών στους καταναλωτές μέσω διαφόρων μέσων επικοινωνίας. Στόχος είναι να προωθηθεί το προϊόν και να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητά του στην αγορά.

Διαχείριση πωλήσεων: Αφορά τον σχεδιασμό, τη διαχείριση και την υποστήριξη της ομάδας πωλήσεων. Αυτή η λειτουργία διασφαλίζει ότι η εμπορική δύναμη είναι κατάλληλα εξοπλισμένη για να εκπληρώσει τους στόχους πωλήσεων.

Λειτουργίες πωλήσεων: Πρόκειται για τις καθημερινές δραστηριότητες της ομάδας πωλήσεων, οι οποίες επικεντρώνονται στην αλληλεπίδραση με τους πελάτες για την επίτευξη συμφωνιών.

Τεχνική βιβλιογραφία: Εξασφαλίζει ότι υπάρχουν τα κατάλληλα τεχνικά έγγραφα και οι πληροφορίες για την υποστήριξη των προϊόντων, προσφέροντας στους πελάτες ολοκληρωμένες πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη των προϊόντων.

Προώθηση: Αφορά τις ενέργειες για την προώθηση προϊόντων μέσω προσφορών, εκπτώσεων και άλλων στρατηγικών που αυξάνουν τις πωλήσεις και τη διείσδυση στην αγορά.

Η σωστή εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων είναι κρίσιμη για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς συνδέει την εταιρεία με τους πελάτες και προωθεί την αξία των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

- Υπηρεσίες (Services): Περιλαμβάνουν την εγκατάσταση, τη συντήρηση, την υποστήριξη και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, για τη διασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη.

Υποστηρικτικές δραστηριότητες

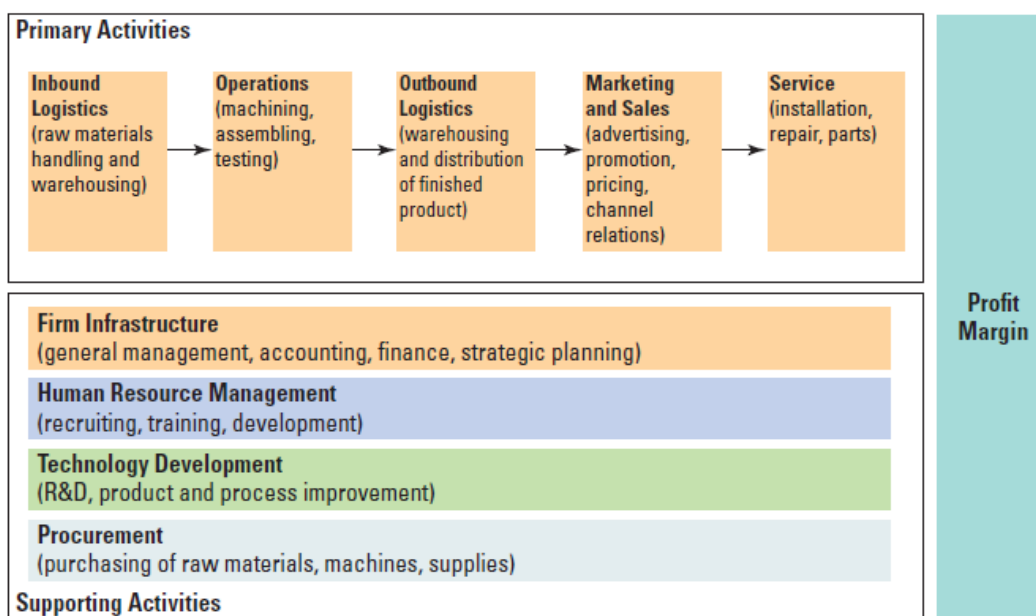
Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση και τη στήριξη των πρωτογενών δραστηριοτήτων. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Υποδομές επιχείρησης (Firm infrastructure): Περιλαμβάνουν τη διοίκηση, τη στρατηγική διαχείριση, τα λογιστικά, τα χρηματοοικονομικά και το νομικό τμήμα της επιχείρησης.
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Human resource management): Αφορά τις διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και διαχείρισης του προσωπικού.
- Τεχνολογική ανάπτυξη (Technology development): Συμπεριλαμβάνει την έρευνα και ανάπτυξη (R&D) και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών για τη βελτίωση των διαδικασιών.
- Προμήθειες (Procurement): Αφορά την απόκτηση πρώτων υλών, εξοπλισμού και άλλων πόρων που χρειάζονται για την υποστήριξη των πρωτογενών

δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες αναζήτησης, διαπραγμάτευσης και σύναψης συμφωνιών με τους προμηθευτές.

Η αλυσίδα αξίας δίνει έμφαση στη σύνδεση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης. Οι δραστηριότητες δε λειτουργούν μεμονωμένα, αλλά αλληλεξαρτώνται και η βελτίωση μιας δραστηριότητας μπορεί να επηρεάσει θετικά και τις υπόλοιπες, οδηγώντας σε μεγαλύτερη συνολική αξία για τον πελάτη.

Κάθε γραμμή προϊόντων πρέπει να εξεταστεί με βάση την αλυσίδα αξίας, αναλύοντας τις διάφορες δραστηριότητες που εμπλέκονται στην παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι δραστηριότητες που περνούν το τεστ VRIO αποτελούν το σημείο υπεροχής (core competencies). Αντίθετα, οι δραστηριότητες που αποτυγχάνουν στο τεστ, υποδεικνύουν περιοχές όπου η οργάνωση υστερεί σημαντικά και θεωρούνται αδυναμίες. Αυτή η ανάλυση βοηθά στον εντοπισμό στρατηγικών πλεονεκτημάτων ή ελλείψεων στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Porter, 1985), (Wheelen, et. al. 2015).



Διάγραμμα 2: Αλυσίδα αξίας μιας εταιρείας

Πηγή: Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2015

2.7 Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (CRM)

Η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες Customer Relationship Management (CRM) είναι η στρατηγική που βοηθά τις επιχειρήσεις να δημιουργούν διαρκείς σχέσεις με τους

πελάτες, μεγιστοποιώντας την κερδοφορία. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη στρατηγική CRM, χρησιμοποιούν δεδομένα πελατών, για να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, γεγονός που επιτρέπει την προσαρμογή των προϊόντων, των υπηρεσιών και των προσφορών τους σε αυτές (Wheelen, et. al. 2015).

Η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες περιλαμβάνει τους τρεις ακόλουθους βασικούς πυλώνες (Buttle, Maklan, 2019):

Στρατηγικό CRM: Αφορά την ανάπτυξη μιας πελατοκεντρικής επιχειρηματικής κουλτούρας, όπου οι πόροι διατίθενται για να βελτιώσουν την αξία για τον πελάτη και για να ενισχύσουν την αφοσίωση και την ικανοποίηση του.

Λειτουργικό CRM: Εστιάζει στις διεργασίες που σχετίζονται με τον πελάτη και αυτοματοποιούνται με τη χρήση τεχνολογίας, βελτιώνοντας έτσι την απόδοση του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης.

Αναλυτικό CRM: Αφορά τη χρήση δεδομένων πελατών για την ανάλυση και την εξαγωγή συμπερασμάτων, που βοηθούν στην κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών και την υλοποίηση εξατομικευμένων στρατηγικών.

Ένα στρατηγικό πλαίσιο για το CRM πρέπει να αντιμετωπίζεται όχι απλώς ως τεχνολογική λύση, αλλά ως μια στρατηγική που συνδυάζει διαδικασίες, τεχνολογία και μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες. Οι πέντε ακόλουθες διαδικασίες είναι κρίσιμες για την επιτυχία του CRM (Payne, Frow, 2005):

Στρατηγική ανάπτυξης: Ο συνδυασμός της επιχειρηματικής στρατηγικής με τη στρατηγική ανάπτυξης για τον πελάτη.

Δημιουργία αξίας: Εστίαση στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη και την εταιρεία, μέσω της συνδημιουργίας.

Πολυκαναλική ενσωμάτωση: Η αποτελεσματική χρήση όλων των καναλιών για την αλληλεπίδραση με τους πελάτες.

Διαχείριση πληροφοριών: Η διαχείριση των δεδομένων πελατών από όλες τις πηγές, για την καλύτερη κατανόηση και αλληλεπίδραση με τον πελάτη.

Αξιολόγηση της απόδοσης: Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων για τη διασφάλιση της επιτυχίας της στρατηγικής CRM.

Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education Limited

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed. Global ed.). Pearson Education Limited 2018.

Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (4th. Ed.) Routledge.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
<https://www.jstor.org/stable/pdf/30166559.pdf>

Sikora, A. (2021). European Green Deal – legal and financial challenges of the climate change. *ERA Forum*, 21, 681–697. <https://doi.org/10.1007/s12027-020-00637-3>

Κεφάλαιο 3: Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας IKEA

3.1 Μεθοδολογία έρευνας

3.1.1 Μελέτη περίπτωσης

Η μεθοδολογία διεξαγωγής της εμπειρικής έρευνας είναι η ανάπτυξη θεωρίας μέσω μελετών περίπτωσης (case study). Αυτή η προσέγγιση συνεισφέρει σε έναν κύκλο που πηγαιίνει από τα δεδομένα στη θεωρία. Η διαδικασία είναι έντονα επαναληπτική και στενά συνδεδεμένη με τα δεδομένα, γεγονός που την καθιστά ιδανική για νέους τομείς έρευνας. Η θεωρία που προκύπτει τείνει να είναι καινοτόμα, επαληθεύσιμη και εμπειρικά έγκυρη. Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί μια στρατηγική που συμβάλλει σημαντικά στην κοινωνική επιστήμη, ειδικά σε ερευνητικά πεδία, όπου η άμεση σύνδεση με την πραγματικότητα προσφέρει αξιόπιστη θεωρία (Eisenhardt, 1989).

Η διαδικασία της θεωρητικής επαγωγής μέσω μελετών περίπτωσης ξεκινά με τον καθορισμό του ερευνητικού ερωτήματος, έστω και σε γενικές γραμμές. Αυτό βοηθά στην αποφυγή υπερβολικής συγκέντρωσης δεδομένων και στον καθορισμό των τύπων δεδομένων και οργανισμών που θα μελετηθούν. Η έρευνα πρέπει να ξεκινά αποφεύγοντας τις προκαθορισμένες υποθέσεις. Η επιλογή των περιπτώσεων είναι σημαντική για τη θεωρητική επαγωγή, καθώς τα πολλαπλά δεδομένα ενισχύουν την εγκυρότητα της θεωρίας. Οι μελέτες περίπτωσης μπορεί να περιλαμβάνουν είτε ποιοτικά είτε ποσοτικά δεδομένα ή και συνδυασμό αυτών. Τα ποσοτικά δεδομένα μπορούν να εντοπίσουν σχέσεις που ίσως δεν είναι άμεσα εμφανείς, ενώ τα ποιοτικά παρέχουν το πλαίσιο και τη θεωρία πίσω από αυτές τις σχέσεις, βοηθώντας στην ανάπτυξη της θεωρίας μέσω της λεπτομερούς περιγραφής. Η χρήση πολλαπλών ερευνητών προσθέτει στην πλούσια συλλογή δεδομένων και μειώνει τον κίνδυνο προκατάληψης, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη στα ευρήματα. Οι διαφορετικές οπτικές των ερευνητών διευκολύνουν την αξιοποίηση καινοτόμων παρατηρήσεων και συμβάλλουν στην επιβεβαίωση των υποθέσεων. Στρατηγικές όπως η επίσκεψη στις περιοχές της μελέτης από ομάδες ερευνητών και ο διαχωρισμός ρόλων αυξάνουν την αντικειμενικότητα (Eisenhardt, 1989).

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων και ανάλυσης στο πλαίσιο της θεωρητικής έρευνας βασισμένης σε μελέτες περίπτωσης είναι ιδιαίτερα αλληλένδετη, όπου η ανάλυση συχνά γίνεται παράλληλα με τη συλλογή δεδομένων. Σημαντικό ρόλο παίζουν οι σημειώσεις πεδίου που επιτρέπουν συνεχή καταγραφή εντυπώσεων και ανάλυση των δεδομένων. Αυτό το ευέλικτο μοντέλο επιτρέπει προσαρμογές στη διαδικασία συλλογής δεδομένων, όπως την προσθήκη επιπλέον περιπτώσεων ή την τροποποίηση ερωτηματολογίων, με

σκοπό την εμβάθυνση σε νέες θεματικές ενότητες που αναδύονται κατά την πορεία της έρευνας. Η ανάλυση περιπτώσεων γίνεται πρώτα ατομικά και ακολουθεί η σύγκριση μεταξύ περιπτώσεων. Αυτή η δεύτερη φάση περιλαμβάνει την αναζήτηση μοτίβων, την κατηγοριοποίηση και τη σύγκριση δεδομένων από διαφορετικές πηγές ή κατηγορίες περιπτώσεων για να αναδειχθούν λεπτές ομοιότητες ή διαφορές που ίσως δεν ήταν προφανείς αρχικά. Καθώς οι ερευνητές διαμορφώνουν υποθέσεις, συγκρίνουν συνεχώς τα ευρήματα με τα δεδομένα κάθε περίπτωσης. Η διαδικασία είναι παρόμοια με τη δοκιμή υποθέσεων σε ποσοτική έρευνα, αλλά εδώ κάθε περίπτωση λειτουργεί ως ξεχωριστό πείραμα, που είτε επιβεβαιώνει είτε ανατρέπει τις υποθέσεις. Στόχος είναι η διαμόρφωση θεωρίας που συνδέεται στενά με τα δεδομένα και προσφέρει έγκυρη ερμηνεία των παρατηρήσεων. Θεμελιώδους σημασίας είναι η σύγκριση νέων θεωριών με την υπάρχουσα βιβλιογραφία κατά την ανάπτυξη θεωριών. Αυτή η σύγκριση βοηθά στο να προσδιοριστούν οι ομοιότητες και οι αντιφάσεις, γεγονός που ενισχύει την εγκυρότητα και τη γενίκευση των ευρημάτων. Η διαφωνία με τη βιβλιογραφία παρέχει ευκαιρίες για καινοτόμες σκέψεις (Eisenhardt, 1989).

Η ανάπτυξη θεωρίας μέσω μελέτης περιπτώσεων παρουσιάζει διάφορα πλεονεκτήματα, αλλά και ορισμένες αδυναμίες.

Πλεονεκτήματα: Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα είναι η πιθανότητα παραγωγής πρωτότυπων θεωριών, καθώς η ανάλυση αντιφατικών δεδομένων ενθαρρύνει την αναδιαμόρφωση των αντιλήψεων σε νέα θεωρητικά πλαίσια. Επιπλέον, οι θεωρίες που παράγονται μέσω μελέτης περιπτώσεων είναι συχνά πιο εύκολα μετρήσιμες και επαληθεύσιμες, αφού τα κατασκευάσματα τους έχουν ήδη δοκιμαστεί στη διαδικασία ανάπτυξης. Η εγγύτητα της διαδικασίας με εμπειρικά δεδομένα αυξάνει επίσης την πιθανότητα οι θεωρίες να είναι εμπειρικά έγκυρες, καθώς αντανακλούν πιο άμεσα την πραγματικότητα.

Αδυναμίες: Η πλούσια εμπειρική βάση μπορεί να οδηγήσει σε πολύπλοκες θεωρίες που στερούνται απλότητας. Η έντονη λεπτομέρεια μπορεί να δημιουργήσει δυσκολία στη διατήρηση μιας συνολικής οπτικής, ενώ η προσέγγιση από τα συγκεκριμένα στα γενικά μπορεί να περιορίσει τη γενίκευση της θεωρίας (Eisenhardt, 1989).

3.1.2 Διαμόρφωση και κορεσμός στη μελέτη περίπτωσης

Σύμφωνα με το άρθρο του Alam (2021), η μελέτη περίπτωσης είναι μια ερευνητική μέθοδος που επιτρέπει την εις βάθος ανάλυση σύνθετων φαινομένων, εστιάζοντας στο

πώς και το γιατί ενός ζητήματος. Αναλύοντας τη μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης μέσω της διαμόρφωσης ερωτήσεων, της συλλογής δεδομένων και της ανάλυσης με NVivo, εντοπίζεται πότε επιτυγχάνεται κορεσμός των δεδομένων. Εφαρμόζοντας ποιοτική ανάλυση, οι ερευνητές συγκεντρώνουν δεδομένα από συνεντεύξεις και αναλύουν τις απαντήσεις για να δημιουργήσουν θεματικές κατηγορίες και να προσδιορίσουν τα μοτίβα.

Τα βασικά σημεία για τη θεωρητική επισκόπηση είναι:

Η διαμόρφωση ερωτήσεων. Η μελέτη δείχνει ότι οι ερωτήσεις μπορούν να διατυπωθούν όχι μόνο με τα "πώς" και "γιατί" αλλά και με το "τι", προκειμένου να επιτευχθούν εκτεταμένες και λεπτομερείς απαντήσεις σε σύνθετα φαινόμενα (Alam, 2021).

Ο κορεσμός δεδομένων: Ο κορεσμός επιτυγχάνεται όταν δεν προστίθενται νέες πληροφορίες στα δεδομένα. Προσδιορίζονται τρία στάδια κορεσμού: η επανάληψη πληροφοριών, η παραπομπή σε ήδη ερωτηθέντες και η μείωση των αναφορών κατά την κωδικοποίηση στο NVivo (Alam, 2021). Η συνήθης πρακτική απαιτεί 4-10 περιπτώσεις για πλούσια και ποικίλη θεωρητική θεμελίωση. Στόχος είναι η ανάπτυξη ελέγξιμων υποθέσεων και θεωριών που είναι εφαρμόσιμες σε διαφορετικά πλαίσια (Eisenhardt, 1989).

Η χρήση του λογισμικού ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων NVivo: Το NVivo στην κωδικοποίηση των δεδομένων βοηθά στη δημιουργία θεματικών και υποθεματικών κατηγοριών. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι ερευνητές αναλύουν σε βάθος τις απαντήσεις και εντοπίζουν επαναλαμβανόμενα πρότυπα (Alam, 2021).

3.2 Ιστορία της IKEA

Η IKEA ιδρύθηκε το 1943 στη Σουηδία. Το όνομα της εταιρείας προέρχεται από τα αρχικά του ιδρυτή της Ingvar Kamprad, της φάρμας Elmtaryd όπου μεγάλωσε και της κοντινής πόλης Agunnaryd. Αρχικά, η εταιρεία ξεκίνησε ως επιχείρηση πώλησης μικρών ειδών, όπως στυλό, πορτοφόλια και κορνίζες, αλλά το 1948 εισήλθε στον τομέα των επίπλων.

Το 1953, ο κατάλογος της IKEA παρουσίασε έπιπλα με χαμηλές τιμές, έτοιμα προς συναρμολόγηση, επιτρέποντας γρηγορότερη παράδοση και χαμηλότερες τιμές, ανατρέποντας την παραδοσιακή αγορά επίπλων. Το 1956 η IKEA εφάρμοσε για πρώτη φορά το μοντέλο των «flat-pack» επίπλων, δηλαδή των επίπλων που παραλαμβάνονται

και συναρμολογούνται από τον πελάτη, γεγονός που αποτέλεσε μια καινοτόμα προσέγγιση και συντέλεσε στην παγκόσμια ανάπτυξή της.

Το 1958, η IKEA άνοιξε τον πρώτο εκθεσιακό χώρο επίπλων στο Almhult της Σουηδίας, όπου σημαντικά πρόσωπα συγκεντρώθηκαν για να δουν την επαναστατική κίνηση του Ingvar Kamprad στον τομέα των επίπλων.

Η πρώτη διεθνής επέκταση της IKEA πραγματοποιήθηκε το 1963, όταν άνοιξε κατάστημα στη Νορβηγία. Το 1969 ανοίγει και το πρώτο κατάστημα στη Δανία και σηματοδότησε το ξεκίνημα μιας ευρύτερης διεθνούς επέκτασης της εταιρείας στην Ευρώπη.

Τη δεκαετία του 1970 επεκτάθηκε σε χώρες όπως η Αυστραλία, η Αυστρία, ο Καναδάς, η Γερμανία, το Χονγκ Κονγκ, η Ιαπωνία, το Κουβέιτ, η Ολλανδία, η Σιγκαπούρη και η Ελβετία.

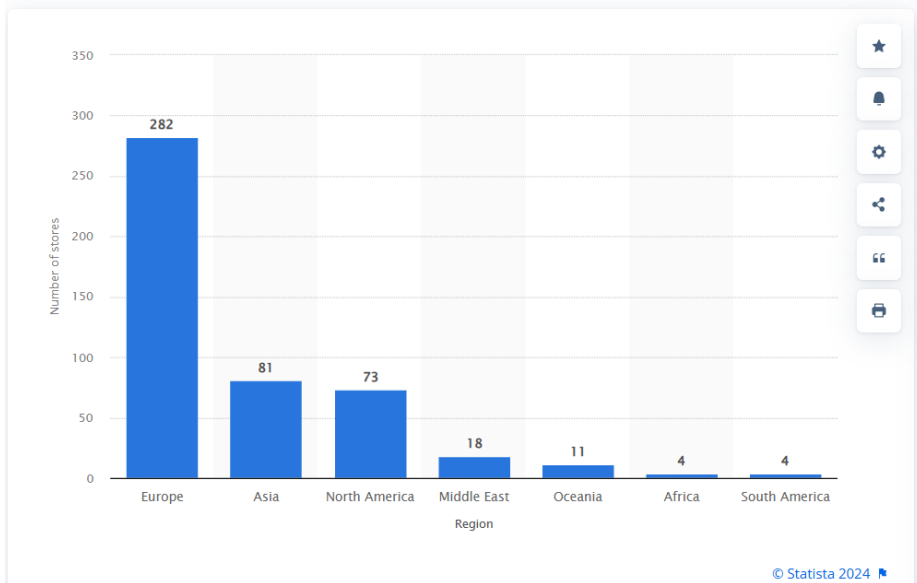
Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ο Ingvar Kamprad αναζήτησε ένα επιχειρηματικό μοντέλο που θα εξασφάλιζε πλήρη ανεξαρτησία και μακροπρόθεσμη προοπτική για την επιχείρηση. Διαχώρισε την ιδιοκτησία της λιανικής πώλησης από την φιλοσοφία της IKEA και το σήμα IKEA, δημιουργώντας ανεξάρτητους επιχειρηματικούς ομίλους που λειτουργούν υπό ένα σύστημα δικαιοχρησίας, για να εξασφαλίσει αιώνια ζωή στην επωνυμία.

Η IKEA άνοιξε το πρώτο της κατάστημα στην Ελλάδα το 2001 στη Θεσσαλονίκη και σήμερα διαθέτει 8 καταστήματα και 5 κέντρα παραγγελιών και παραλαβών.

3.3 Τωρινή κατάσταση

Σήμερα, η ιδιωτική εταιρεία Inter IKEA Systems B.V., με CEO τους Jesper Brodin και Jon Abrahamsson Ring απασχολεί 219.000 υπαλλήλους και έχει ετήσιο εισόδημα πάνω από 47 δισ. € (2023, Statista). Κατέχει ηγετική θέση στην παγκόσμια αγορά λιανικής πώλησης ειδών οικιακού εξοπλισμού και επίπλων με καταστήματα σε χώρες της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής, της βόρειας Αφρικής, της ανατολικής και νότιας Ασίας, της Ωκεανίας και της βόρειας Αμερικής.

Number of stores of the IKEA Group worldwide in 2024, by region



Διάγραμμα 3: Αριθμός καταστημάτων ομίλου IKEA παγκοσμίως το 2024, ανά περιοχή

Πηγή: www.statista.com

Η τρέχουσα στρατηγική της IKEA εστιάζει στη βιωσιμότητα, την ψηφιοποίηση και την επέκταση της παρουσίας της στην αγορά. Η εταιρεία έχει θέσει στόχους για να μειώσει το αποτύπωμα άνθρακα και να βελτιώσει την περιβαλλοντική της επίδοση, προωθώντας προϊόντα φτιαγμένα από ανακυκλωμένα και βιώσιμα υλικά. Η IKEA ενσωματώνει νέες τεχνολογίες για την ενίσχυση της εμπειρίας των πελατών, τόσο στα καταστήματα όσο και στις διαδικτυακές πλατφόρμες της. Η συνεχής παγκόσμια επέκταση της και η προσαρμογή της στις τοπικές ανάγκες ενισχύουν την ισχυρή της παρουσία στην αγορά.

3.4 Όραμα - αποστολή – στόχοι

3.4.1 Όραμα

Το όραμα της IKEA είναι «να δημιουργεί μια καλύτερη καθημερινή ζωή για τους πολλούς ανθρώπους»¹!

¹ <https://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/about-us/the-ikea-vision-and-values-pub9aa779d0>

3.4.2 Αποστολή

Η αποστολή της ΙΚΕΑ είναι να καλύπτει τις πραγματικές ανάγκες των ανθρώπων σε αναπτυγμένες αλλά και αναπτυσσόμενες χώρες παγκοσμίως, προσφέροντας τους μεγάλη γκάμα επίπλων και οικιακών ειδών, προάγοντας την ανάπτυξή τους και την αειφόρο διαβίωση, εξυπηρετώντας σε προσιτές τιμές, χωρίς να επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση των κερδών.

3.4.3 Στόχοι

Η ΙΚΕΑ επικεντρώνεται στην υποστήριξη οικογενειών που ζουν σε συνθήκες φτώχειας και στην προστασία του περιβάλλοντος. Οι δράσεις της ενσωματώνουν την ενίσχυση της ανανεώσιμης ενέργειας, την πράσινη επιχειρηματικότητα και την υποστήριξη βιώσιμων γεωργικών πρακτικών. Παράλληλα, δεσμεύεται για κλιματική δράση με στόχο τη μείωση των εκπομπών αερίων και τη στήριξη ευάλωτων κοινοτήτων που πλήττονται από την κλιματική αλλαγή. Οι πρωτοβουλίες για την ενίσχυση των προσφύγων και την ενδυνάμωση της οικονομικής αυτονομίας συνδέονται άρρηκτα με τη στρατηγική της.

3.5 Η ΙΚΕΑ στην παγκόσμια αγορά και η παρουσία της στην Ελλάδα

3.5.1 Παγκόσμια αγορά

Η ΙΚΕΑ είναι ένας από τους κορυφαίους παίκτες στη διεθνή αγορά λιανικής πώλησης επίπλων και οικιακού εξοπλισμού. Διαθέτοντας καταστήματα σε πολλές χώρες, προσφέρει πλούσια γκάμα προϊόντων, όπως έπιπλα, αξεσουάρ και είδη διακόσμησης σπιτιού. Έχει παρουσία σε περισσότερες από 50 χώρες και διαθέτει πάνω από 450 καταστήματα παγκοσμίως, εξυπηρετώντας εκατομμύρια πελάτες ετησίως.

Ο όμιλος Ingka είναι ο μεγαλύτερος δικαιούχος (franchisee) της ΙΚΕΑ. Ιδρύθηκε από τον Ingvar Kamprad και έχει ως στόχο τη βελτίωση της καθημερινής ζωής των ανθρώπων. Ο όμιλος περιλαμβάνει τρεις τομείς: το IKEA Retail, τα Ingka Centres, που είναι εμπορικά κέντρα με επίκεντρο την ΙΚΕΑ και τις επενδύσεις της Ingka. Δίνει έμφαση

στην προσβασιμότητα, την αειφορία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ενώ παραμένει πιστός στις αξίες της συνεργασίας, της απλότητας και της υπευθυνότητας.

3.5.2 Παρουσία της ΙΚΕΑ στην Ελλάδα

Η ΙΚΕΑ στην Ελλάδα δραστηριοποιείται μέσω του ομίλου Fourlis, ο οποίος είναι ο επίσημος δικαιούχος της. Σήμερα διαθέτει 5 καταστήματα σε Αθήνα αεροδρόμιο και Κηφισό, Θεσσαλονίκη, Θεσσαλία, Ιωάννινα, 3 καταστήματα νέας γενιάς σε Πειραιά, Μαρούσι και Αλεξανδρούπολη και 5 κέντρα παραγγελιών και παραλαβών σε Ρόδο, Χανιά, Ηράκλειο, Καλαμάτα και Πάτρα και παράλληλα προσφέρει και υπηρεσίες μέσω ηλεκτρονικού καταστήματος.

Η ΙΚΕΑ εισήλθε στην ελληνική αγορά το 2001, ανοίγοντας το πρώτο της κατάστημα στη Θεσσαλονίκη. Από τότε, η εταιρεία έχει επεκταθεί σε αρκετές πόλεις της Ελλάδας. Το 2004 ανοίγει το κατάστημα στην Αθήνα στην περιοχή του αεροδρομίου Ελευθέριος Βενιζέλος. Στα επόμενα χρόνια εγκαινιάζει και άλλα καταστήματα στην Αθήνα, την Πάτρα, την Λάρισα, τα Ιωάννινα, το Ηράκλειο Κρήτης, τον Πειραιά και την Αλεξανδρούπολη, συνεχίζοντας να διευρύνει τη γεωγραφική της κάλυψη στην Ελλάδα.

Η ΙΚΕΑ ξεκινάει την ηλεκτρονική εμπορία και εισάγει ψηφιακά εργαλεία, επενδύει σε ανακαινίσεις και επεκτείνει το δίκτυο καταστημάτων, καθώς και παρουσιάζει τη στρατηγική βιωσιμότητας και συνεχούς καινοτομίας

Το 2020 επέκτεινε τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, λόγω της πανδημίας COVID-19, με έμφαση στην εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση και την ενίσχυση της διαδικτυακής παρουσίας.

Σήμερα, η ΙΚΕΑ ανακοινώνει νέες στρατηγικές για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών μέσω της ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών και συνεχίζει την ανάπτυξη και τις ανακαινίσεις καταστημάτων, με επίκεντρο την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών και την ενίσχυση της διαδικτυακής πλατφόρμας για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών.

3.6 Ορισμός κλάδου της ΙΚΕΑ

3.6.1 Κλάδος

Η ΙΚΕΑ δραστηριοποιείται στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων και οικιακών ειδών. Ένας κλάδος ιδιαίτερα ανταγωνιστικός, με τις μεγάλες αλυσίδες να δίνουν έμφαση στην καινοτομία, τις προσιτές τιμές και την εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών.

3.6.2 Βασικοί προμηθευτές της ΙΚΕΑ

Η ΙΚΕΑ λειτουργεί με ένα παγκόσμιο δίκτυο προμηθευτών που υποστηρίζουν τη φιλοσοφία της εταιρείας για χαμηλές τιμές και βιωσιμότητα. Η εταιρεία επιδιώκει μακροχρόνιες συνεργασίες με τους προμηθευτές της, για να εξασφαλίζει ποιοτικά προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές. Συνεργάζεται με περίπου 1.600 προμηθευτές από περισσότερες από 50 χώρες.

Η ΙΚΕΑ δίνει έμφαση στη συνεργασία με προμηθευτές που ακολουθούν βιώσιμες πρακτικές, εφαρμόζοντας το πρόγραμμα "IWAY", το οποίο ορίζει αυστηρά πρότυπα για τους προμηθευτές της σχετικά με την περιβαλλοντική διαχείριση, την εργασία και τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας. Ένα σημαντικό μέρος των πρώτων υλών της προέρχεται από ανανεώσιμες πηγές ή ανακυκλώσιμα υλικά, όπως ξυλεία από αειφόρες δασικές εκτάσεις και ανακυκλωμένα υφάσματα.

Η ΙΚΕΑ δεν εξαρτάται από μεμονωμένους μεγάλους προμηθευτές. Έχει υιοθετήσει ένα κατανομημένο σύστημα παραγωγής, με πολλές από τις βασικές της πρώτες ύλες να παράγονται σε εργοστάσια που ανήκουν ή ελέγχονται άμεσα από την ίδια. Αυτό ενισχύει την ανεξαρτησία της από τρίτους προμηθευτές και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Συνεργάζεται με μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τοπικούς προμηθευτές, ειδικά σε χώρες όπου θέλει να ενισχύσει την τοπική οικονομία. Η εταιρεία επιδιώκει επίσης να στηρίζει και να ενισχύει τις συνεργασίες της με κοινωνικά υπεύθυνες και περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένες επιχειρήσεις.

Συνεργεί με πολλούς προμηθευτές παγκοσμίως, οι οποίοι εξειδικεύονται σε διαφορετικούς τύπους προϊόντων και πρώτων υλών.

Αρχικά, με προμηθευτές ξύλων και προϊόντων ξύλου από χώρες όπως η Ρωσία, ο Καναδάς και η Ευρώπη. Οι προμηθευτές αυτοί ακολουθούν πρακτικές βιώσιμης διαχείρισης δασών, όπως ορίζει το πρόγραμμα αειφορίας της εταιρείας.

Με προμηθευτές φυσικών ινών, όπως ρατάν και μπαμπού, από περιοχές στην Ασία, κυρίως σε χώρες όπως η Κίνα, το Βιετνάμ, η Ταϊλάνδη και η Ινδονησία.

Με προμηθευτές μεταλλικών εξαρτημάτων από χώρες όπως η Κίνα και η Ευρώπη.

Με προμηθευτές υφασμάτων, όπως καλύμματα για καναπέδες, κουρτίνες, χαλιά και μαξιλάρια, από χώρες, όπως η Ινδία, το Πακιστάν και η Τουρκία. Η εταιρεία επιδιώκει να χρησιμοποιεί ανακυκλωμένα ή βιώσιμα υλικά.

Με προμηθευτές πλαστικών προϊόντων από χώρες όπως η Κίνα και άλλες ασιατικές χώρες.

Με προμηθευτές γυαλιού από χώρες όπως η Κίνα και η Ινδία.

Με προμηθευτές χαρτιού και προϊόντα χαρτοπολτού από χώρες όπως η Σουηδία και η Φινλανδία, οι οποίες ακολουθούν αειφόρες πρακτικές δασοκομίας.

Επίσης, με προμηθευτές ηλεκτρονικών και φωτιστικών από χώρες όπως η Κίνα και η Ταϊβάν.

Λόγω του τεράστιου δικτύου αποθηκών και κέντρων διανομής που διαχειρίζεται παγκοσμίως, συνεργάζεται επίσης με ειδικούς προμηθευτές για τον εξοπλισμό των αποθηκών της.

Με προμηθευτές συστημάτων αποθήκευσης και ραφιών, από χώρες όπως η Γερμανία, η Ιταλία και η Κίνα.

Με προμηθευτές συστημάτων αυτοματισμού και διακίνησης, από χώρες όπως η Γερμανία, η Ιαπωνία και οι ΗΠΑ.

Με προμηθευτές λογισμικού, που παρέχουν λύσεις για τη διαχείριση αποθηκών και την ανάπτυξη και εφαρμογή εξειδικευμένων συστημάτων.

Με προμηθευτές μηχανημάτων ανύψωσης, όπως κλαρκ και γερανοί.

Με προμηθευτές συστημάτων συσκευασίας από Ευρώπη και Ασία.

Με προμηθευτές για εξοπλισμό ασφάλειας και εργονομίας.

3.6.3 Βασικοί πελάτες της IKEA

Οι βασικοί πελάτες της IKEA ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες, καλύπτοντας ένα ευρύ δημογραφικό φάσμα.

Οι οικογένειες με μεσαίο εισόδημα αποτελούν την κύρια πελατειακή βάση της IKEA, καθώς προσφέρει προϊόντα που είναι προσιτά οικονομικά αλλά και πρακτικά. Η εταιρεία στοχεύει σε οικογένειες που επιδιώκουν να εξοπλίσουν το σπίτι τους με σύγχρονα και καλαίσθητα έπιπλα σε χαμηλές τιμές.

Οι νεαροί επαγγελματίες και φοιτητές που αναζητούν οικονομικές λύσεις για τον εξοπλισμό μικρών διαμερισμάτων ή δωματίων και εκτιμούν τις πρακτικές λύσεις και τον εργονομικό σχεδιασμό των προϊόντων της IKEA. Επιπλέον, η Do It Yourself (DIY) φιλοσοφία της εταιρείας ελκύει άτομα που θέλουν να εξοικονομήσουν χρήματα μέσω της συναρμολόγησης επίπλων.

Οι πελάτες που ενδιαφέρονται για την οικολογική συνείδηση. Η IKEA έχει επενδύσει σημαντικά σε βιώσιμες πρακτικές και προϊόντα με οικολογικό προσανατολισμό. Έτσι, προσελκύει καταναλωτές που ενδιαφέρονται για προϊόντα που έχουν χαμηλό περιβαλλοντικό αντίκτυπο, όπως έπιπλα από ανακυκλωμένα υλικά ή με πιστοποίηση από αειφόρες πηγές.

Οι πελάτες που εκτιμούν την ποικιλία και τη δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε πολλά διαφορετικά σχέδια.

Η IKEA απευθύνεται επίσης σε μικρές επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες που θέλουν να εξοπλίσουν τους επαγγελματικούς τους χώρους με ποιοτικά και οικονομικά προϊόντα. Προσφέρει ανθεκτικές και οικονομικές λύσεις για γραφεία, χώρους αναμονής και εμπορικούς χώρους.

Η εταιρεία με την παρουσία της σε πολλές χώρες, προσαρμόζει τη στρατηγική της για να ικανοποιήσει τις ανάγκες διαφορετικών πολιτισμών και εθνικοτήτων. Αυτό της επιτρέπει να απευθύνεται σε ένα διεθνές κοινό με διαφορετικά γούστα και προτιμήσεις, προσφέροντας προϊόντα που είναι προσαρμοσμένα στις τοπικές ανάγκες.

3.7 Ανάλυση PESTLE στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων και οικιακών ειδών

Πολιτικοί παράγοντες

Ο κλάδος λιανικής πώλησης επίπλων και οικιακών ειδών επηρεάζεται από την πολιτική σταθερότητα των χωρών όπου δραστηριοποιούνται οι εταιρείες. Οι πολιτικές εξελίξεις, όπως η νομοθεσία που αφορά το εμπόριο, οι κανονισμοί για την προστασία του περιβάλλοντος και οι εργατικοί νόμοι, είναι σημαντικοί παράγοντες για τις μεγάλες αλυσίδες του κλάδου. Όσον αφορά τα δικαιώματα των εργαζομένων, όπως οι κανονισμοί για τις ώρες εργασίας, ο κατώτατος μισθός και οι συνθήκες ασφάλειας στο χώρο εργασίας, μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων. Ειδικά στον κλάδο της λιανικής, όπου η εργασία στις αποθήκες και τα καταστήματα είναι κρίσιμη, οι αλλαγές στους εργατικούς νόμους μπορεί να επηρεάσουν τη δομή των εταιρειών και να οδηγήσουν σε αναπροσαρμογές στη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού. Η διαχείριση των διεθνών σχέσεων, όπως το Brexit στο Ηνωμένο Βασίλειο ή η επέκταση στην Κίνα, μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Επιπλέον, αλλαγές στη φορολογική πολιτική ή δασμολογικές μεταρρυθμίσεις επηρεάζουν το κόστος και τις τιμές των προϊόντων, διαμορφώνοντας την ανταγωνιστικότητα του κλάδου.

Οικονομικοί παράγοντες

Η οικονομική κατάσταση κάθε χώρας επηρεάζει άμεσα την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και τις πωλήσεις των εταιρειών στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων και ειδών σπιτιού. Οι μεγάλες αλυσίδες οφείλουν να προσαρμόζονται στις οικονομικές συνθήκες, όπως η αυξομείωση των τιμών των πρώτων υλών (ξύλο, πλαστικό, μέταλλα), που επηρεάζουν το κόστος παραγωγής, οπότε και τις τιμές των προϊόντων. Επίσης, οι διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών επηρεάζουν τις διεθνείς δραστηριότητες του κλάδου, ενώ το επίπεδο των επιτοκίων και του

πληθωρισμού μπορεί να καθορίσει την καταναλωτική ζήτηση και τις επενδυτικές δυνατότητες.

Έπειτα, οι αλλαγές στους συντελεστές Φ.Π.Α. μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τις τιμές των προϊόντων λιανικής, κάτι που μπορεί να επιδράσει τόσο στην αγοραστική δύναμη των καταναλωτών όσο και στην κερδοφορία των επιχειρήσεων.

Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, οι καταναλωτές τείνουν να περιορίζουν τα έξοδά τους, ειδικά σε προϊόντα όπως τα έπιπλα και τα είδη σπιτιού, τα οποία συχνά θεωρούνται δευτερεύουσας σημασίας σε σύγκριση με βασικά αγαθά και επίσης, η ανεργία επηρεάζει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών.

Τέλος, το Α.Ε.Π. μιας χώρας αντανακλά την οικονομική της ευημερία. Όταν το Α.Ε.Π. αυξάνεται, αυτό συχνά μεταφράζεται σε αυξημένη καταναλωτική ζήτηση και μεγαλύτερες επενδύσεις στον κλάδο (Laurin, Fantazy, 2017).

Κοινωνικοί παράγοντες

Οι κοινωνικές τάσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων, καθώς οι προτιμήσεις των καταναλωτών μεταβάλλονται συνεχώς. Υπάρχει αυξημένη ζήτηση για λειτουργικά, προσιτά και βιώσιμα προϊόντα. Η αστικοποίηση οδηγεί στη δημιουργία μικρότερων κατοικιών, με συνέπεια να υπάρχει ανάγκη για έπιπλα που εξοικονομούν χώρο και προσφέρουν πολλαπλές χρήσεις. Παράλληλα, οι εταιρείες προσαρμόζουν την εμπορική τους στρατηγική ανάλογα με τις πολιτιστικές διαφορές και τις τοπικές ανάγκες, ενώ οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν και τη ζήτηση για βελτιωμένες υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών και ταχύτερες παραδόσεις.

Η αυξημένη ευαισθητοποίηση γύρω από κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα έχει οδηγήσει τους καταναλωτές να επιλέγουν εταιρείες που προωθούν τη βιωσιμότητα και επιδεικνύουν κοινωνική ευθύνη (Laurin, Fantazy, 2017).

Τεχνολογικοί παράγοντες

Οι τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο είναι σημαντικές. Η χρήση προηγμένων πληροφοριακών συστημάτων συμβάλλει στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, βελτιώνοντας τη διαφάνεια, τη δυνατότητα παρακολούθησης των προϊόντων και την αποτελεσματικότητα στην εξυπηρέτηση πελατών. Οι μεγάλες αλυσίδες επενδύουν σε ηλεκτρονικά καταστήματα και ψηφιακά εργαλεία, όπως εφαρμογές επαυξημένης (AR) και εικονικής πραγματικότητας (VR), που επιτρέπουν στους πελάτες να δουν πώς θα

φαίνονται τα προϊόντα στον χώρο τους πριν την αγορά. Οι τεχνολογίες αυτοματοποίησης βελτιώνουν την παραγωγικότητα σε όλες τις φάσεις, από την παραγωγή μέχρι τη διανομή. Αυτό επιτρέπει στις εταιρείες να μειώσουν το λειτουργικό κόστος, να αυξήσουν την ταχύτητα παράδοσης και τη συνολική αποδοτικότητα.

Οι τεχνολογικές καινοτομίες επιτρέπουν τη δημιουργία νέων, μοναδικών προϊόντων, όπως επίπλα κατασκευασμένα από υλικά υψηλής ανθεκτικότητας ή με νέες σχεδιαστικές δυνατότητες που συνδυάζουν λειτουργικότητα και αισθητική (Ivarsson, Alvstam, 2011).

Νομικοί παράγοντες

Ο κλάδος της λιανικής πώλησης επίπλων αντιμετωπίζει ένα σύνθετο νομικό περιβάλλον που επηρεάζεται από διεθνείς, ευρωπαϊκές και τοπικές κανονιστικές απαιτήσεις. Η συμμόρφωση με το νομικό πλαίσιο είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της φήμης, της αξιοπιστίας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου. Οι σημαντικότεροι τομείς νομοθετικής σημασίας είναι οι ακόλουθοι:

- Πρότυπα κυκλικής οικονομίας:

Οι σύγχρονες απαιτήσεις για τη μείωση αποβλήτων και την ενίσχυση της επαναχρησιμοποίησης υλικών επηρεάζουν άμεσα την παραγωγή και διάθεση επίπλων. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ενσωματώσει την αρχή της κυκλικής οικονομίας στο νομικό της πλαίσιο, καθιστώντας τη συμμόρφωση με αυτήν υποχρεωτική. Οι εταιρείες λιανικής πώλησης επίπλων καλούνται να ενσωματώσουν πρακτικές ανακύκλωσης και επαναχρησιμοποίησης υλικών στη διαδικασία παραγωγής. Τα προϊόντα τους πρέπει να σχεδιάζονται με γνώμονα τη βιωσιμότητα, με δυνατότητα αποσυναρμολόγησης και επισκευής, περιορίζοντας τη χρήση πρώτων υλών και μειώνοντας τα απόβλητα (Sikora, 2021).

- Κανονισμοί για αειφόρα προϊόντα

Η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί αυστηρούς κανονισμούς για τη βιωσιμότητα στις αλυσίδες εφοδιασμού. Οι επιχειρήσεις του κλάδου πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούν προέρχονται από βιώσιμες πηγές. Παράδειγμα αποτελεί η στρατηγική "Farm to Fork", η οποία προωθεί τη βιωσιμότητα σε βιομηχανίες που εξαρτώνται από φυσικούς πόρους (Sikora, 2021), επηρεάζοντας και τον κλάδο των επίπλων.

- Επιπτώσεις από το European Green Deal (EGD)

Το EGD έχει εισαγάγει φιλόδοξες νομικές δεσμεύσεις για την κλιματική ουδετερότητα μέχρι το 2050, με στόχο τη μείωση των εκπομπών άνθρακα και την υποστήριξη βιώσιμων επενδύσεων. Οι επιχειρήσεις καλούνται να επενδύσουν σε τεχνολογίες που μειώνουν τις εκπομπές CO₂ και να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές σε ολόκληρη την εφοδιαστική τους αλυσίδα. Η υιοθέτηση αυτών των πολιτικών είναι απαραίτητη για την πρόσβαση σε χρηματοδοτικά εργαλεία που παρέχονται στο πλαίσιο του EGD, όπως ο Μηχανισμός Δίκαιης Μετάβασης (Just Transition Mechanism) (Sikora, 2021).

- Συμμόρφωση με τοπικούς νόμους και κανονισμούς

Η προσαρμογή στις τοπικές νομοθεσίες είναι κρίσιμη για τις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης επίπλων. Οι εταιρείες πρέπει να διασφαλίζουν συνθήκες εργασίας που συμμορφώνονται με τους κανονισμούς για την ασφάλεια και τα δικαιώματα των εργαζομένων. Η τήρηση των προτύπων ασφαλείας είναι απαραίτητη για την αποφυγή νομικών κυρώσεων και για την προστασία της φήμης της εταιρείας. Οι κανονισμοί για τη διαχείριση των αποβλήτων απαιτούν την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών για ανακύκλωση και διάθεση παλαιών προϊόντων (Sikora, 2021).

- Πνευματική ιδιοκτησία

Η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη και την καινοτομία στον κλάδο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα σχέδια και τα προϊόντα τους προστατεύονται από αντιγραφές και παραποιήσεις.

Ο κλάδος της λιανικής πώλησης επίπλων πρέπει να προσαρμοστεί σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο νομικό πλαίσιο που δίνει έμφαση στη βιωσιμότητα, την ασφάλεια και τα δικαιώματα των εμπλεκόμενων μερών. Η συμμόρφωση με τους κανονισμούς διασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία των επιχειρήσεων και ενισχύει την ανταγωνιστικότητά τους σε μια αγορά που δίνει προτεραιότητα στην αειφορία.

Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Ο κλάδος δέχεται αυξανόμενη πίεση για να μειώσει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Η ανάγκη για βιώσιμη παραγωγή και χρήση φιλικών προς το περιβάλλον υλικών καθίσταται βασικό στοιχείο της στρατηγικής των μεγάλων αλυσίδων. Οι καταναλωτές αναζητούν προϊόντα που προωθούν τη βιωσιμότητα, ενώ οι εταιρείες επενδύουν σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και κυκλικές διαδικασίες παραγωγής, για να

ανταποκριθούν στη ζήτηση αυτή. Οι αυστηρότεροι περιβαλλοντικοί κανονισμοί σε παγκόσμιο επίπεδο αυξάνουν το κόστος συμμόρφωσης για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

3.8 Στρατηγική μείγμα μάρκετινγκ 7 P's της IKEA

Προϊόν

Η IKEA προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία καινοτόμων προϊόντων, τα οποία κατηγοριοποιούνται σε διάφορες ομάδες για το σπίτι, όπως:

- Έπιπλα εσωτερικού χώρου για σαλόνι, κρεβατοκάμαρα, κουζίνα και μπάνιο: καναπέδες, πολυθρόνες, τραπέζια, καρέκλες, κρεβάτια, ντουλάπες, ντουλάπια κουζίνας.
- Έπιπλα εξωτερικού χώρου για κήπο, βεράντες και μπαλκόνια: τραπέζια, καρέκλες, καναπέδες, πολυθρόνες, βοηθητικά μικροέπιπλα, ξαπλώστρες, ομπρέλες.
- Αξεσουάρ σπιτιού: διακοσμητικά, φωτιστικά, χαλιά, μαξιλάρια.

Η IKEA δημιουργεί προϊόντα που καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες και οικονομικές δυνατότητες, από πολυτελή μέχρι πιο οικονομικά προϊόντα, με έμφαση στη λειτουργικότητα και τον πρακτικό σχεδιασμό, στο πλαίσιο των αειφόρων πρακτικών.

Η IKEA είναι γνωστή για τον σκανδιναβικό μινιμαλιστικό σχεδιασμό της, ο οποίος συνδυάζει την απλότητα με την κομψότητα και την πρακτικότητα. Αυτός ο σχεδιασμός προσδίδει στα προϊόντα της μοντέρνα και ταυτόχρονα διαχρονική αισθητική. Ο σχεδιασμός κάθε προϊόντος της IKEA στοχεύει στην ευκολία συναρμολόγησης από τον ίδιο τον πελάτη. Έτσι, μειώνεται το κόστος παραγωγής, αποθήκευσης και διανομής, καθώς τα προϊόντα παραδίδονται σε επίπεδη συσκευασία "flat-pack", κάτι που μειώνει τον όγκο κατά τη μεταφορά και την αποθήκευση.

Η IKEA είναι προσηλωμένη στις αειφόρες πρακτικές σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος, από τον σχεδιασμό μέχρι την κατασκευή και τη διάθεση. Τα προϊόντα κατασκευάζονται με γνώμονα την ελαχιστοποίηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, χρησιμοποιώντας ανακυκλώσιμες πρώτες ύλες και υλικά, όπως το ανακυκλωμένο ξύλο και το βαμβάκι από αειφόρες καλλιέργειες. Επίσης, προσφέρει προϊόντα που είναι ενεργειακά αποδοτικά, όπως LED φωτιστικά.

Η εταιρεία επενδύει στην καινοτομία για να αναπτύξει προϊόντα που συνδυάζουν τον σύγχρονο τρόπο ζωής με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Για παράδειγμα, έχει προϊόντα έξυπνης τεχνολογίας για το σπίτι, όπως φορτιστές ενσωματωμένους σε έπιπλα και έξυπνους φωτισμούς.

Επιπλέον, προσφέρει πολυλειτουργικά προϊόντα σχεδιασμένα για μικρούς χώρους, όπως καναπέδες-κρεβάτια ή τραπεζάκια σαλονιού και κονσόλες, που μετατρέπονται σε τραπέζια φαγητού.

Η ΙΚΕΑ διαθέτει προϊόντα σε ποικίλα χρώματα, μεγέθη και υλικά, και έτσι ενισχύεται η αίσθηση εξατομίκευσης των καταναλωτών και η προσαρμοστικότητα στις ανάγκες τους.

Τα προϊόντα έχουν διαρκή χρήση, διότι προσφέρονται υπηρεσίες που προάγουν την επισκευή, την επαναχρησιμοποίηση και την ανακύκλωση. Οι πελάτες μπορούν να επιστρέψουν παλιά έπιπλα για ανακύκλωση ή επαναχρησιμοποίηση.

Τιμή

Στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων, όπου η ΙΚΕΑ έχει καθιερωθεί ως παγκόσμιος ηγέτης, η στρατηγική τιμολόγησης διαμορφώνεται με βάση την επιδίωξη χαμηλών τιμών, χωρίς όμως να θυσιάζεται η ποιότητα.

Η ΙΚΕΑ εφαρμόζει στρατηγική τιμολόγησης χαμηλού κόστους (low-cost pricing strategy), παρέχοντας ποιοτικά προϊόντα σε προσιτές τιμές. Αυτή η στρατηγική αφορά τη μείωση κόστους παραγωγής και διάθεσης προϊόντων, αλλά και τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, που επιτρέπουν προσφορά υψηλής αξίας στον πελάτη σε χαμηλή τιμή. Για παράδειγμα, το flat-pack design μειώνει το κόστος παραγωγής και μεταφοράς, επιτρέποντας την προσφορά προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές. Σημαντικό είναι ότι η τιμή στην ΙΚΕΑ λειτουργεί ως βασικός παράγοντας διαφοροποίησης, σε συνδυασμό με την καινοτομία και την αειφορία. Με τις οικονομίες κλίμακας η εταιρεία διατηρεί χαμηλές τιμές, χωρίς να θυσιάζει την ποιότητα ή τη βιωσιμότητα.

Η τιμολογιακή πολιτική μιας εταιρείας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά. Στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων, οι καταναλωτές συγκρίνουν εύκολα τιμές και ποιότητα μεταξύ διαφορετικών εμπορικών σημάτων. Η ΙΚΕΑ επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας την οικονομική προσέγγιση σε συνδυασμό με το εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων και τη διανομή προϊόντων. Δημιουργώντας μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές της, εξασφαλίζει χαμηλό κόστος για τις πρώτες ύλες, διατηρώντας τις τιμές χαμηλές για τους

καταναλωτές. Αυτή η προσέγγιση βοηθά την εταιρεία να ανταγωνίζεται επιτυχώς τόσο τους τοπικούς όσο και τους διεθνείς ανταγωνιστές.

Τα προϊόντα από ανακυκλωμένα υλικά, που διαθέτει η εταιρεία, είναι με χαμηλότερο κόστος. Η τιμολόγηση που είναι στηριγμένη στην αειφορία αποτελεί μια σημαντική διαφοροποίηση για την IKEA, καθώς προσφέρει προϊόντα που συνδυάζουν βιωσιμότητα και είναι προσιτά.

Διανομή

Για μια παγκόσμια εταιρεία όπως η IKEA, η στρατηγική διανομής είναι θεμελιώδης για την επιτυχία της, καθώς εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα είναι διαθέσιμα στους καταναλωτές με τον πιο αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο.

Η IKEA έχει αναπτύξει ένα ευρύ δίκτυο φυσικών καταστημάτων, το οποίο λειτουργεί ως το βασικό κανάλι διανομής της. Αυτά τα καταστήματα είναι στρατηγικά τοποθετημένα σε αστικές περιοχές με υψηλή πληθυσμιακή πυκνότητα και σε προάστια που είναι εύκολα προσβάσιμα με το αυτοκίνητο. Τα εμπορικά κέντρα της IKEA περιλαμβάνουν εκθεσιακούς χώρους, όπου οι πελάτες μπορούν να δουν και να δοκιμάσουν τα προϊόντα, δημιουργώντας μια μοναδική αγοραστική εμπειρία. Τα μεγάλα καταστήματα της IKEA προσφέρουν μια πλήρη γκάμα προϊόντων, ενώ τα νέα αστικά καταστήματα μικρότερης κλίμακας επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων και παρέχουν πιο εύκολη πρόσβαση στους κατοίκους των πόλεων.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και η αύξηση της χρήσης του διαδικτύου έχουν οδηγήσει την IKEA να επεκτείνει τη διανομή των προϊόντων της μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η ηλεκτρονική πλατφόρμα της IKEA επιτρέπει στους πελάτες να περιηγούνται στον κατάλογο προϊόντων της, να κάνουν online παραγγελίες και να παραλαμβάνουν τα προϊόντα είτε με παράδοση κατ' οίκον, είτε από το πλησιέστερο κατάστημα. Με αυτόν τον τρόπο η IKEA φτάνει σε καταναλωτές που βρίσκονται σε απομακρυσμένες περιοχές ή σε περιοχές όπου δεν υπάρχουν φυσικά καταστήματα, κάτι που προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί ένα κεντρικό μοντέλο εφοδιασμού, με μεγάλα κέντρα διανομής που βρίσκονται κοντά σε λιμάνια και μεγάλους εμπορικούς κόμβους. Αυτά τα κέντρα τροφοδοτούν τα καταστήματα και τις διαδικτυακές παραγγελίες, μειώνοντας τον χρόνο παράδοσης και το κόστος μεταφοράς. Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι σχεδιασμένη για να εξυπηρετεί τα φυσικά καταστήματα και τις παραγγελίες μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου. Το flat-pack design των προϊόντων της IKEA μειώνει το κόστος μεταφοράς και

αποθήκευσης, διευκολύνοντας τη μεταφορά μεγαλύτερων ποσοτήτων προϊόντων σε μικρότερες συσκευασίες.

Και στη διανομή η αειφορία είναι βασικό στοιχείο της ΙΚΕΑ. Η εταιρεία προσπαθεί να βελτιστοποιήσει τις διαδρομές, με ηλεκτρικά βιώσιμα μέσα μεταφοράς και χρησιμοποιεί ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στα κέντρα διανομής.

Πρώθηση

Στην περίπτωση της ΙΚΕΑ, η πρώθηση παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της εικόνας της εταιρείας και στην ενίσχυση των πωλήσεων.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί μια πολυδιάστατη στρατηγική πρώθησης που περιλαμβάνει διαφήμιση, πρώθηση πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις και ψηφιακό μάρκετινγκ. Στόχος είναι η ενίσχυση της ταυτότητας της μάρκας, η αύξηση της αναγνωρισιμότητας και η προσέλκυση νέων καταναλωτών, ενώ παράλληλα η διατήρηση πιστών πελατών.

Η ΙΚΕΑ επενδύει σε διαφημιστικές καμπάνιες σε πολλά μέσα, όπως η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τα έντυπα και τα ψηφιακά μέσα. Οι διαφημίσεις επικεντρώνονται στην καινοτομία των προϊόντων, στην προσιτή τιμολόγηση και στη σύνδεση των προϊόντων με την καθημερινή ζωή των καταναλωτών. Ένα από τα κεντρικά μηνύματα της διαφήμισης της ΙΚΕΑ είναι ότι τα προϊόντα της μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής των ανθρώπων σε προσιτές τιμές.

Ο κατάλογος αποτελεί ένα από τα πιο ισχυρά εργαλεία πρώθησης της εταιρείας και κυκλοφορεί κάθε χρόνο σε εκατομμύρια αντίτυπα παγκοσμίως. Οι καταναλωτές μπορούν να δουν τα προϊόντα σε πραγματικά σενάρια και να φανταστούν πώς θα φαίνονταν στον δικό τους χώρο. Παράλληλα, ο κατάλογος ενσωματώνει προσφορές και προτάσεις για βιώσιμες λύσεις, υπογραμμίζοντας τη δέσμευση της εταιρείας για αειφορία.

Η ΙΚΕΑ χρησιμοποιεί τακτικά προωθητικές ενέργειες, όπως εκπτώσεις, κουπόνια και προγράμματα επιβράβευσης για τα μέλη του ΙΚΕΑ Family, ένα πρόγραμμα πιστότητας που προσφέρει στους πελάτες ειδικές προσφορές και πρόσβαση σε αποκλειστικά προϊόντα. Αυτές οι προωθητικές ενέργειες ενισχύουν την αφοσίωση των πελατών και δημιουργούν κίνητρα για συχνότερες αγορές.

Η ΙΚΕΑ έχει ενσωματώσει επιτυχώς τις ψηφιακές τεχνολογίες στη στρατηγική πρώθησής της, χρησιμοποιώντας τα social media, το email μάρκετινγκ και τα ψηφιακά εργαλεία, όπως οι εφαρμογές της ΙΚΕΑ. Οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Instagram και το Facebook, βοηθούν την ΙΚΕΑ να αλληλεπιδρά με τους πελάτες της, να

μοιράζεται ιδέες και να προωθει νέα προϊόντα. Η εταιρεία χρησιμοποιεί επίσης το YouTube, όπου παρουσιάζει βίντεο οδηγιών συναρμολόγησης, δίνοντας έμφαση στην εμπειρία του χρήστη.

Η IKEA έχει επενδύσει στη δημιουργία μιας εικόνας που σχετίζεται με την αειφορία και την κοινωνική ευθύνη. Μέσα από εκστρατείες που προωθούν τη χρήση βιώσιμων υλικών και την περιβαλλοντική της στρατηγική, η εταιρεία έχει καταφέρει να παρουσιάσει τον εαυτό της ως ηγέτη στην αειφορία. Οι δράσεις αυτές, που περιλαμβάνουν συνεργασίες με ΜΚΟ, πρωτοβουλίες για ανακυκλώσιμα υλικά και στόχους μείωσης των εκπομπών άνθρακα, βοηθούν στην προώθηση μιας εξαιρετικής εικόνας για την εταιρεία.

Άνθρωποι

Η IKEA δίνει μεγάλη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό της, θεωρώντας τους υπαλλήλους της ως μια από τις μεγαλύτερες αξίες της. Ακολουθεί μια εταιρική κουλτούρα που βασίζεται στη συνεργασία και τη φροντίδα για τους ανθρώπους και τον πλανήτη. Αυτή η κουλτούρα αντικατοπτρίζεται σε κάθε επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης και επηρεάζει την εμπειρία των πελατών.

Η εταιρεία εφαρμόζει ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης που εστιάζει στην προσωπική ανάπτυξη και την ευημερία των εργαζομένων. Ενθαρρύνει τη λήψη αποφάσεων από τους υπαλλήλους της, προσφέροντας εκπαιδεύσεις και ευκαιρίες για την ανάπτυξη της καριέρας τους. Οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις που βελτιώνουν την εμπειρία του πελάτη, κάτι που συμβάλλει στη θετική εικόνα της εταιρείας και ενισχύει την αφοσίωση των πελατών.

Οι βασικές αξίες της κουλτούρας περιλαμβάνουν τη σεμνότητα και την ευγένεια στην καθημερινή εργασία των υπαλλήλων και στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν με τους πελάτες. Επίσης, εμπεριέχουν τη φροντίδα για τον πλανήτη και τους ανθρώπους, προάγοντας τις αειφόρες πρακτικές και ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε αυτές, δημιουργώντας μια αίσθηση κοινότητας και υπευθυνότητας.

Η εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί βασικό στοιχείο της στρατηγικής της IKEA. Οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται να προσφέρουν υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση και να αλληλεπιδρούν με τους πελάτες με τρόπο που αντανάκλα τις αξίες της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η IKEA δίνει μεγάλη σημασία στο να ακούει και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της, είτε για την επιλογή των κατάλληλων προϊόντων, είτε για την υποστήριξη μετά την αγορά. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να συμβουλευονται εξειδικευμένους υπαλλήλους, στα καταστήματα ή διαδικτυακά, για την αγορά και τη συναρμολόγηση των προϊόντων.

Η IKEA επικεντρώνεται στη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης εμπειρίας για τον καταναλωτή, που δεν αφορά μόνο τα προϊόντα, αλλά και την αγοραστική διαδικασία. Η εταιρεία προσπαθεί να συνδέεται συναισθηματικά με τους πελάτες, προσφέροντας έναν φιλικό και εύχρηστο χώρο αγορών.

Τέλος, η δέσμευση της IKEA για αειφορία αντικατοπτρίζεται στους ανθρώπους που απασχολεί. Δίνει έμφαση σε ηθικές αρχές στις σχέσεις της με τους προμηθευτές της, όπως η πρόληψη της παιδικής εργασίας και η τήρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι της εταιρείας εκπαιδεύονται να προωθούν βιώσιμες λύσεις και να ενημερώνουν τους πελάτες για τις αειφόρες επιλογές που προσφέρει η εταιρεία. Αυτός ο προσανατολισμός όχι μόνο ενισχύει την αειφορία της εταιρείας, αλλά δημιουργεί και μια θετική αλληλεπίδραση με τους πελάτες.

Διαδικασίες

Στην περίπτωση της IKEA, οι διαδικασίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, από την κατασκευή και τη διανομή των προϊόντων, μέχρι την εμπειρία αγορών και τις υπηρεσίες μετά την πώληση. Η εταιρεία εφαρμόζει βέλτιστες πρακτικές για να βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες της και να προσφέρει υψηλής ποιότητας προϊόντα σε προσιτές τιμές. Επικεντρώνεται σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας, από την προμήθεια πρώτων υλών μέχρι την τελική πώληση των προϊόντων στους πελάτες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της απλοποίησης των διαδικασιών παραγωγής και της χρήσης καινοτόμων τεχνολογιών, που επιτρέπουν την αποτελεσματική παραγωγή και διάθεση των προϊόντων.

Διαθέτει μια παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία είναι οργανωμένη έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική διανομή των προϊόντων. Οι διαδικασίες εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνουν την προμήθεια πρώτων υλών από βιώσιμες πηγές, τη συνεργασία με προμηθευτές που πληρούν συγκεκριμένα πρότυπα και την παρακολούθηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Το πρότυπο IWAY που χρησιμοποιεί, θέτει συγκεκριμένα κριτήρια για τους προμηθευτές, διασφαλίζοντας ότι οι διαδικασίες παραγωγής τηρούν αυστηρά τα πρότυπα αειφορίας και κοινωνικής ευθύνης.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της IKEA είναι τα προϊόντα της σε μορφή flat-pack, τα οποία απαιτούν συναρμολόγηση από τους πελάτες. Αυτή η διαδικασία βοηθά στη μείωση του κόστους μεταφοράς και στην αύξηση της αποδοτικότητας αποθήκευσης, ενώ δίνει στους πελάτες την ευελιξία να παραλάβουν τα προϊόντα τους εύκολα από τα καταστήματα ή να τα παραγγείλουν online. Η εταιρεία διαθέτει εξειδικευμένο προσωπικό που βοηθά τους πελάτες να βρουν τα προϊόντα που χρειάζονται, ενώ οι διαδικτυακές πλατφόρμες προσφέρουν εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες, οδηγίες συναρμολόγησης

και υπηρεσίες παράδοσης. Η εταιρεία ενσωματώνει σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες για την παρακολούθηση των παραγγελιών και τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών.

Έχει εφαρμόσει διαδικασίες που επιτρέπουν την ανάκτηση και την ανακύκλωση των προϊόντων στο τέλος της ζωής τους. Μέσω προγραμμάτων ανακύκλωσης και επιστροφής παλιών επίπλων, οι πελάτες μπορούν να επιστρέφουν τα προϊόντα που δε χρειάζονται και η εταιρεία φροντίζει για την ανακύκλωσή τους ή τη διάθεση τους σε φιλανθρωπικές οργανώσεις. Αυτή η διαδικασία προάγει τη βιωσιμότητα και ενισχύει τη δέσμευση της εταιρείας για την προστασία του περιβάλλοντος.

Η βιωσιμότητα αποτελεί βασικό άξονα των διαδικασιών της IKEA. Η εταιρεία έχει δεσμευτεί να μειώσει τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα μέσω της βελτιστοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας και της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στις παραγωγικές της εγκαταστάσεις. Οι διαδικασίες της IKEA περιλαμβάνουν την παρακολούθηση της κατανάλωσης ενέργειας και τη μείωση των αποβλήτων σε όλα τα στάδια παραγωγής και διανομής.

Φυσικά στοιχεία

Στην περίπτωση της IKEA, τα απτά στοιχεία που υποστηρίζουν το προϊόν και επηρεάζουν την εμπειρία του πελάτη, περιλαμβάνουν τις φυσικές εγκαταστάσεις και τη διάταξή τους. Για παράδειγμα, η αισθητική ενός καταστήματος ή γραφείου μπορεί να επηρεάσει τη συνολική εντύπωση του πελάτη. Στη συνέχεια, τα υλικά υποστήριξης, όπως τα φυλλάδια και οι τιμοκατάλογοι. Η συσκευασία, η οποία αν είναι ελκυστική μπορεί να επηρεάσει την απόφαση αγοράς. Η παροχή δωρεάν δειγμάτων ή δοκιμών υπηρεσιών, που επιτρέπουν στους πελάτες να αποκτήσουν μια εμπειρία πριν από την αγορά. Η ιστοσελίδα και η παρουσία στα social media, που πρέπει να είναι φιλικά προς τον χρήστη και αισθητικά ευχάριστα. Επίσης, η φυσική ή η ψηφιακή αλληλεπίδραση με τους υπαλλήλους, η οποία επηρεάζει την εμπειρία του πελάτη.

Η ενίσχυση των φυσικών στοιχείων μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των πελατών.

3.9 Ανάλυση SWOT και VRIO

3.9.1 Ανάλυση SWOT της IKEA

Δυνατά Σημεία (Strengths)

- Καινοτομία & σχεδιασμός προϊόντων: Η IKEA επενδύει σημαντικά στην Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) και δημιουργεί νέα προϊόντα κάθε χρόνο, εμπλουτίζοντας τη γκάμα της.
- Παγκόσμια παρουσία & οικονομίες κλίμακας: Η εταιρεία απολαμβάνει τα οφέλη της μεγάλης παραγωγής και διανομής, επιτρέποντας έτσι τη μείωση του κόστους και τη διατήρηση ανταγωνιστικών τιμών.
- Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας: Η ισχυρή και καλά οργανωμένη εφοδιαστική αλυσίδα της IKEA, περιλαμβάνει πάνω από 1.800 προμηθευτές από πάνω από 50 χώρες, με τους οποίους έχει μακροπρόθεσμη σχέση και με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η αποτελεσματική διανομή και η διατήρηση χαμηλών τιμών.
- Ηγεσία στην αειφορία: Η IKEA ηγείται στην προώθηση αειφόρων πρακτικών, με τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και ανακυκλώσιμων υλικών, κάτι που ενισχύει την εικόνα της και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένων καταναλωτών.
- Ισχυρή ταυτότητα μάρκας: Η IKEA είναι γνωστή για το μινιμαλιστικό, σκανδιναβικό design της και την καινοτομία στις λύσεις επίπλων, γεγονός που την καθιστά δημοφιλή παγκοσμίως.
- Τυποποίηση προϊόντων: Η IKEA προσφέρει έπιπλα και είδη σπιτιού που ακολουθούν κοινές σχεδιαστικές και ποιοτικές προδιαγραφές σε όλες τις αγορές. Παράλληλα, η τυποποίηση επιτρέπει την εύκολη συναρμολόγηση.
- Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός: Η IKEA ακολουθεί στρατηγική μακροπρόθεσμου σχεδιασμού στα προϊόντα της και στις επιχειρησιακές διαδικασίες και αυτό της επιτρέπει να προγραμματίζει επενδύσεις σε καινοτομία, βιωσιμότητα και επέκταση σε νέες αγορές με συνέπεια. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τη δημιουργία προϊόντων που ανταποκρίνονται σε μελλοντικές τάσεις και καταναλωτικές ανάγκες.
- Δυνατότητα επίπλωσης ολόκληρου του σπιτιού: Ένα ισχυρό χαρακτηριστικό της IKEA είναι ότι προσφέρει λύσεις για την επίπλωση ολόκληρου του σπιτιού, έπιπλα εσωτερικού και εξωτερικού χώρου, φωτιστικά και διακοσμητικά. Αυτή η προσέγγιση παρακινεί τους καταναλωτές που θέλουν να βρουν όλα όσα χρειάζονται σε ένα μόνο κατάστημα.

- Προσαρμογή στις τοπικές αγορές: Παρά την τυποποίηση, η IKEA δείχνει ευελιξία προσαρμόζοντας την γκάμα των προϊόντων της στις τοπικές προτιμήσεις και πολιτισμικές ανάγκες. Παραδείγματα αυτής της στρατηγικής είναι οι ειδικά σχεδιασμένες κουζίνες για μικρούς χώρους σε αγορές όπως η Κίνα ή η προσαρμογή προϊόντων και διαφημιστικών εκστρατειών σε συντηρητικές κουλτούρες, όπως της Μέσης Ανατολής.
- Ισχυρό σύστημα franchising: Το ισχυρό σύστημα franchising επιτρέπει στην εταιρεία να επεκτείνεται παγκοσμίως, διατηρώντας τον έλεγχο των προδιαγραφών και της εικόνας της μάρκας. Αυτό της δίνει τη δυνατότητα να αυξήσει την παρουσία της σε νέες αγορές, χωρίς την πλήρη δέσμευση κεφαλαίων για τη διαχείριση των καταστημάτων.
- Άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ ομάδων σχεδιασμού και κατασκευής: Η στενή συνεργασία μεταξύ των ομάδων σχεδιασμού και παραγωγής στην IKEA εξασφαλίζει την παραγωγή καινοτόμων, λειτουργικών και οικονομικών προϊόντων. Αυτή η συνεργασία βοηθά στην ταχύτερη μετάβαση από τον σχεδιασμό στην κατασκευή, ενώ παράλληλα διατηρεί το κόστος χαμηλό.
- Το Spatial CRM επιτρέπει στην IKEA να βελτιστοποιήσει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες με βάση τη γεωγραφική τοποθεσία, προσφέροντας προσωποποιημένες λύσεις και καλύτερη εξυπηρέτηση, ενισχύοντας έτσι την ικανοποίηση και τη διατήρηση πελατών.

Αδυναμίες (weaknesses)

- Προβλήματα στην ποιότητα: Ενώ η IKEA προσφέρει προσιτά προϊόντα, η εστίαση στη χαμηλή τιμή μερικές φορές συνοδεύεται από χαμηλή ποιότητα.
- Πολυπλοκότητα συναρμολόγησης: Η πολιτική της IKEA για επίπεδες συσκευασίες και αυτο-συναρμολογούμενα έπιπλα μπορεί να είναι απογοητευτική για ορισμένους καταναλωτές.
- Προσαρμογή σε τοπικές αγορές: Η ανάγκη προσαρμογής των προϊόντων και της στρατηγικής σε τοπικές κουλτούρες είναι χρονοβόρα και κοστίζει.
- Αδύναμες τεχνικές προώθησης μάρκετινγκ-διαφήμισης: Η IKEA επενδύει λιγότερο στη διαφήμιση και τις προωθητικές ενέργειες, σε σχέση με άλλους ανταγωνιστές και παρότι είναι γνωστή μάρκα, οι τεχνικές προώθησής της είναι συχνά λιγότερο επιθετικές. Αυτό μπορεί να περιορίσει την επέκταση και την προσέγγιση νέων πελατών.

- Απομακρυσμένες τοποθεσίες – περιορισμένη ορατότητα: Οι τοποθεσίες των καταστημάτων βρίσκονται κυρίως σε απομακρυσμένες περιοχές εκτός αστικών κέντρων. Αυτό καθιστά δύσκολη την πρόσβαση στους πελάτες χωρίς αυτοκίνητο και έτσι η ορατότητα των καταστημάτων μειώνεται.
- Υψηλές τιμές παράδοσης και συναρμολόγησης: Οι υπηρεσίες παράδοσης και συναρμολόγησης των προϊόντων της IKEA είναι συχνά ακριβές. Παρότι τα προϊόντα της είναι προσιτά, το κόστος για τη μεταφορά και τη συναρμολόγησή τους προσθέτει σημαντική οικονομική επιβάρυνση στον τελικό καταναλωτή.

Ευκαιρίες (Opportunities)

- Διεθνής επέκταση: Αναδυόμενες αγορές, όπως η Αφρική και κάποιες χώρες της Λατινικής Αμερικής που δεν υπάρχουν καταστήματα, έχουν ζήτηση για προσιτά και λειτουργικά έπιπλα.
- Ανάπτυξη στο ηλεκτρονικό εμπόριο: Η ενίσχυση της διαδικτυακής πλατφόρμας της IKEA και η επέκταση σε περισσότερες αγορές μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου. Επένδυση σε προηγμένα logistics και υποδομές παράδοσης για την εξυπηρέτηση πελατών και την ενίσχυση της παρουσίας σε νέες αγορές χωρίς φυσικά καταστήματα.
- Αειφορία και κυκλική οικονομία: Καταναλωτές που ενδιαφέρονται για το περιβάλλον και ψάχνουν λύσεις προϊόντων κατασκευασμένων από ανακυκλώσιμα υλικά, για υπηρεσίες επισκευής και ανακύκλωσης και ανάπτυξης λύσεων που προωθούν την αειφορία.
- Συνεργασίες και στρατηγικές συμμαχίες: Ευκαιρίες συνεργασιών με άλλες εταιρείες, startups ή σχεδιαστές για τη δημιουργία νέων γραμμών προϊόντων, καινοτομιών σε τεχνολογίες για τον έξυπνο οικιακό εξοπλισμό και την ενίσχυση της παγκόσμιας παρουσίας. Επίσης, συνεργασίες με άλλες γνωστές μάρκες εκτός του τομέα επίπλων ή συνεργασίες με καλλιτέχνες.
- Ανάπτυξη ψηφιακών εμπειριών: Η χρήση ψηφιακών εργαλείων, όπως η εφαρμογές επαυξημένης (AR) και εικονικής πραγματικότητας (VR) μπορεί να αυξήσει την αλληλεπίδραση με το κοινό και να διαφοροποιήσει την IKEA από τον ανταγωνισμό, καθώς οι πελάτες μπορούν να περιηγούνται εικονικά στα καταστήματά ή να τοποθετούν τα έπιπλα της εταιρείας στο χώρο τους σε ένα τρισδιάστατο περιβάλλον.

- Βελτίωση ορατότητας της επωνυμίας με διείσδυση σε νέες αγορές, όπου υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση για οικονομικά προσιτά έπιπλα. Επένδυση σε μάρκετινγκ και προσαρμοσμένα προϊόντα για αυτές τις αγορές.
- Μεγαλύτερη παρουσία στα social media και συνεργασία με influencers, που επηρεάζουν το καταναλωτικό κοινό.
- Δραστηριότητες μάρκετινγκ: Με βάση τα δεδομένων πελατών μπορούν να δημιουργηθούν εξατομικευμένες εμπειρίες για τους καταναλωτές, μέσω διαδραστικών διαφημίσεων, καμπανιών με email και κοινωνικών δικτύων.
- Πλατφόρμες εκπαίδευσης και κοινοτήτων: Παρουσία ψηφιακών πλατφορμών με βίντεο και οδηγίες συναρμολόγησης και ανάπτυξη online κοινοτήτων, όπου οι πελάτες μπορούν να μοιράζονται εμπειρίες και να νιώθουν ότι ανήκουν στην οικογένεια της IKEA.
- Έρευνα & ανάπτυξη και καινοτομία: Η αγορά αναζητάει νέα υλικά καινοτόμα και φιλικά προς το περιβάλλον και έξυπνα οικιακά προϊόντα, που συνδέονται με υπάρχουσες πλατφόρμες, για παράδειγμα για έξυπνους φωτισμούς και ηχητικά συστήματα. Επίσης, υπάρχει ζήτηση για πολυλειτουργικά έπιπλα σε μικρούς χώρους.
- Με χρήση Spatial CRM η IKEA αναπτύσσει νέες στρατηγικές τοποθεσίας για καταστήματα και σημεία παραλαβής, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες τοπικών αγορών και επεκτείνοντας την παρουσία της.

Απειλές (Threats)

- Ανταγωνισμός από υποκατάστατα προϊόντα: Η παγκόσμια αγορά επίπλων προσφέρει πολλές εναλλακτικές επιλογές που είναι φθηνότερες ή και πιο προσβάσιμες.
- Τοπικές επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα σε μικρότερες ποσότητες, με έμφαση στη χειροποίητη κατασκευή ή τη μοναδικότητα και μπορούν να αποσπάσουν μέρος των καταναλωτών που αναζητούν διαφορετικά προϊόντα.
- Βιωσιμότητα και ηθική κατανάλωση: Οι καταναλωτές δείχνουν αυξημένο ενδιαφέρον για προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον και που παράγονται με ηθικές πρακτικές. Ενώ η IKEA έχει επενδύσει στη βιωσιμότητα, η συνεχής απαίτηση για βιώσιμες πρακτικές μπορεί να της θέσει πιέσεις.
- Ανάγκη για προσωποποιημένα προϊόντα: Η τάση κατανάλωσης εξατομικευμένων προϊόντων μπορεί να επηρεάσει την IKEA, η οποία προσφέρει κυρίως μαζικά παραγόμενα προϊόντα.

- Υπάρχοντα προβλήματα ποιότητας ή ασφάλειας προϊόντων, καθώς και αρνητικές αντιδράσεις στα μέσα ενημέρωσης για τις συνθήκες εργασίας στα εργοστάσια παραγωγής, τα οποία πλήττουν τη φήμη της εταιρείας και μπορεί να μειώσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.
- Αυξημένος ανταγωνισμός σε τεχνολογίες AR και VR: Αν και η IKEA ήταν πρωτοπόρος στη χρήση επαυξημένης (AR) και εικονικής πραγματικότητας (VR), πολλές άλλες εταιρείες επίπλων πλέον έχουν αρχίσει να υιοθετούν παρόμοιες τεχνολογίες, καθιστώντας δύσκολο για την IKEA να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
- Ανταγωνιστές με flat-pack προϊόντα: Η στρατηγική της IKEA για προσιτά, flat-pack έπιπλα είναι πλέον ευρέως διαδεδομένη, με πολλούς ανταγωνιστές να προσφέρουν παρόμοια προϊόντα, κάτι που μπορεί να μειώσει την αποκλειστικότητα και να αυξήσει τον ανταγωνισμό τιμών.
- Αύξηση τιμών πρώτων υλών: Επιρροή στο κόστος παραγωγής με αποτέλεσμα την αύξηση τιμών.
- Αβεβαιότητα στην εφοδιαστική αλυσίδα: Η παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα της IKEA είναι ευάλωτη σε διαταραχές, όπως πολιτικές κρίσεις ή φυσικές καταστροφές, κάτι που μπορεί να επηρεάσει την προσφορά προϊόντων και να δημιουργήσει καθυστερήσεις στην παράδοση.
- Οικονομική ύφεση: Αρνητική επιρροή στις δαπάνες των καταναλωτών.
- Αστάθεια νομισμάτων: Οι διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες και οι αλλαγές στο κόστος μεταφοράς, λόγω οικονομικών κρίσεων, απειλούν την εταιρεία με αύξηση λειτουργικών εξόδων σε διεθνές επίπεδο.

3.9.2 Ανάλυση VRIO της IKEA

Σημείο υπεροχής της IKEA

Το σημείο υπεροχής της IKEA συνδέεται στενά με την ικανότητα της εταιρείας να προσφέρει προσιτά, λειτουργικά και καλαίσθητα προϊόντα, που απευθύνονται σε ένα ευρύ φάσμα καταναλωτών. Περιλαμβάνει τα εξής:

Καινοτομία στον σχεδιασμό προϊόντων: Η IKEA είναι γνωστή για τον καινοτόμο σχεδιασμό προϊόντων που συνδυάζει απλότητα, λειτουργικότητα και στυλ. Τα προϊόντα της είναι καλοσχεδιασμένα και πρακτικά, χωρίς να χάνουν την αισθητική τους.

Αποτελεσματική αλυσίδα εφοδιασμού: Η εταιρεία διαθέτει ένα εξαιρετικά οργανωμένο σύστημα εφοδιαστικής αλυσίδας, το οποίο της επιτρέπει να μειώνει το κόστος, να εξοικονομεί πόρους και να διατηρεί χαμηλές τιμές για τους πελάτες της.

Επίπεδες συσκευασίες: Η δυνατότητα της IKEA να προσφέρει προϊόντα σε επίπεδες συσκευασίες μειώνει σημαντικά τα κόστη αποθήκευσης και μεταφοράς. Οι καταναλωτές μεταφέρουν και συναρμολογούν τα προϊόντα μόνοι τους, κάτι που προσφέρει στην IKEA ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Δημιουργία ισχυρών σχέσεων με προμηθευτές: Η μακροχρόνια συνεργασία της IKEA με τους προμηθευτές της και οι στρατηγικές συμφωνίες που έχει συνάψει, επιτρέπουν στην εταιρεία να εξασφαλίζει σταθερή ποιότητα και προμήθειες σε χαμηλό κόστος.

Ανάλυση VRIO της IKEA

Σύμφωνα με την ανάλυση VRIO, οι πόροι και οι ικανότητες της IKEA αξιολογούνται στις τέσσερις ακόλουθες διαστάσεις:

Value (αξία): Οι πόροι της IKEA και η ικανότητα της να προσφέρει ποιοτικά και οικονομικά προϊόντα, της επιτρέπουν να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της και να αξιοποιεί τις δυνατότητες που προσφέρει η αγορά.

Rarity (σπανιότητα): Η ικανότητα της IKEA να συνδυάζει χαμηλές τιμές με καλό σχεδιασμό και λειτουργικότητα είναι σπάνια στην αγορά. Παρόλο που υπάρχουν άλλοι λιανοπωλητές επίπλων, λίγοι προσφέρουν μια τόσο ολοκληρωμένη εμπειρία.

Imitability (ικανότητα μίμησης): Οι βασικές ικανότητες της IKEA, όπως ο σχεδιασμός λειτουργικών και οικονομικά αποδοτικών προϊόντων και η αποτελεσματική εφοδιαστική αλυσίδα, είναι δύσκολο να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές, λόγω των επενδύσεων και της εμπειρίας που απαιτούν.

Organization (οργάνωση): Η IKEA έχει την κατάλληλη οργανωτική δομή και κουλτούρα για να εκμεταλλευτεί την αξία των πόρων και των ικανοτήτων της, τη σπανιότητα και τη δυσκολία στη μίμηση αυτών. Η οργάνωση της εταιρείας υποστηρίζει την αποδοτική λειτουργία της σε παγκόσμιο επίπεδο.

Διακριτή υπεροχή της ΙΚΕΑ

Στη διακριτή υπεροχή της ΙΚΕΑ βρίσκονται οι ικανότητες που την διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές και αποτελούν πηγές μακροχρόνιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέτοιες ικανότητες είναι ο συνδυασμός χαμηλών τιμών με καινοτομία στον σχεδιασμό. Έπειτα, η στρατηγική αειφορίας, όπου η εταιρεία έχει δεσμευτεί να χρησιμοποιεί βιώσιμα υλικά και να ενσωματώνει αειφόρες πρακτικές σε όλες τις δραστηριότητές της, την τοποθετεί ως ηγέτη στον τομέα της περιβαλλοντικής ευθύνης. Τέλος, η δυναμική εμπειρία των πελατών στα καταστήματα, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στην αγορά επίπλων, αλλά και στην παροχή ολοκληρωμένων λύσεων διακόσμησης, φαγητού και ψυχαγωγίας.

Συνοψίζοντας, η ΙΚΕΑ έχει αναπτύξει ισχυρά το σημείο υπεροχής και τη διακριτή περιοχή της, και έτσι μπορεί να παραμείνει ανταγωνιστική και να διατηρεί μακροχρόνια επιτυχία στην παγκόσμια αγορά.

3.10 Τμηματοποίηση – Στόχευση – Τοποθέτηση – Διαφοροποίηση της ΙΚΕΑ

Η ΙΚΕΑ εφαρμόζει με επιτυχία το μοντέλο τμηματοποίησης, στόχευσης, τοποθέτησης και διαφοροποίησης, προσαρμόζοντας τις τακτικές της στις ανάγκες των καταναλωτών παγκοσμίως.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί κυρίως τη στρατηγική διαφορετικής στόχευσης differentiated marketing, διότι παρέχει πολλά προϊόντα για διαφορετικά μέρη της αγοράς, προσαρμόζοντας τις προσφορές στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε ομάδας.

Τμηματοποίηση - Στόχευση

Ακολουθούν οι παράμετροι για την τμηματοποίηση και τη στόχευση των πελατών.

Γεωγραφική τμηματοποίηση: Σε ποιες περιοχές και χώρες θα εστιάσει και πόσο πυκνοκατοικημένες είναι αυτές.

Στόχευση: Η ΙΚΕΑ στοχεύει σε καταναλωτές σε παγκόσμιο επίπεδο από διάφορες χώρες και περιοχές και σε καταναλωτές που ζουν σε αστικές πυκνοκατοικημένες περιοχές, όπου η ζήτηση για ευέλικτα και οικονομικά έπιπλα είναι υψηλή.

Δημογραφική τμηματοποίηση: Ηλικίες καταναλωτών, φύλλο, στάδιο ζωής, ενασχόληση.

Στόχευση: Άτομα ηλικίας 22 ετών και άνω, άνδρες και γυναίκες, νέοι και ανύπαντροι, νέες οικογένειες, καθώς και οικογένειες κάθε μεγέθους. Επίσης, άτομα που ανήκουν σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς, όπως φοιτητές, υπαλλήλους και επαγγελματίες.

Ψυχογραφική τμηματοποίηση: Κοινωνική τάξη, τρόπος ζωής και το πόσο είναι περιβαλλοντικά ευαίσθητοποιημένοι οι καταναλωτές.

Στόχευση: Στην κοινωνική τάξη, περιλαμβάνονται άτομα από τη χαμηλή, την εργατική και τη μεσαία τάξη. Όσον αφορά τον τρόπο ζωής, μπορούμε να διακρίνουμε τους καταναλωτές σε συντηρητικούς, που επιλέγουν προσιτές λύσεις, στους διερευνητικούς, που αναζητούν προϊόντα που τους προσφέρουν αξία για τα χρήματά τους, τους mainstream καταναλωτές, που ακολουθούν τις κύριες τάσεις, και τους καινοτόμους, που ψάχνουν για διαφορετικά νέα προϊόντα. Επίσης, η εταιρεία στοχεύει στους καταναλωτές που είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοποιημένοι με το περιβάλλον και αναζητούν βιώσιμες λύσεις επίπλων.

Συμπεριφορική τμηματοποίηση: βαθμός αφοσίωσης πελατών, τα οφέλη που αναζητούν και η προσωπικότητά τους.

Στόχευση: Όσον αφορά στον βαθμό αφοσίωσης, η IKEA στοχεύει στους πελάτες, που την προτιμούν αποκλειστικά, στους τακτικούς πελάτες που αγοράζουν κυρίως από αυτήν και στους δυνητικούς πελάτες, που δεν έχουν αγοράσει ακόμα. Σχετικά με τα οφέλη που αναζητούν οι καταναλωτές, στοχεύει σε αυτούς που αναζητούν οικονομικά και αποδοτικά προϊόντα. Από άποψη προσωπικότητας, στοχεύει και στους χαλαρούς πελάτες, αλλά και στους αποφασισμένους για το τι επιθυμούν.

Τοποθέτηση

Η IKEA τοποθετείται στην αγορά ως εταιρεία που προσφέρει προϊόντα που συνδυάζουν καλή ποιότητα, μεγάλη γκάμα, όμορφο σχεδιασμό, λειτουργικότητα, προσαρμογή σε κάθε ομάδα καταναλωτών στις αναπτυσσόμενες και στις αναπτυσσόμενες χώρες παγκοσμίως, σε οικονομικές τιμές. Το μήνυμά της είναι ότι ο μοντέρνος σχεδιασμός δεν πρέπει να είναι προνόμιο λίγων, αλλά προσβάσιμος από όλους.

Διαφοροποίηση

Στην περίπτωση της IKEA, η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται μέσα από τη συνδυασμένη προσέγγιση χαμηλού κόστους και καινοτόμου σχεδιασμού, καθώς και μέσω της ισχυρής δέσμευσης προς την αειφορία και την κοινωνική ευθύνη.

Μια διαφοροποίηση της IKEA από τους ανταγωνιστές της προέρχεται από την αυτοσυναρμολόγηση των προϊόντων. Τα προϊόντα αποστέλλονται στους πελάτες σε flat-pack συσκευασία, κάτι που μειώνει σημαντικά το κόστος παραγωγής, αποθήκευσης και μεταφοράς. Το μειωμένο κόστος συσκευασίας και μεταφοράς επιτρέπει στην IKEA να προσφέρει προσιτές τιμές, χωρίς να θυσιάζει την ποιότητα. Από την άλλη πλευρά, οι καταναλωτές μεταφέρουν μόνοι τους τα έπιπλα, ακόμα και τα πιο μεγάλα, χωρίς την ανάγκη για ειδικές υπηρεσίες μεταφοράς. Τέλος, η διαδικασία συναρμολόγησης γίνεται ένα μέρος της συνολικής εμπειρίας αγοράς, διότι προσφέρει μια διαδραστική αλληλεπίδραση στον πελάτη, μια μορφή δημιουργικότητας και ευχαρίστησης.

Επόμενο βασικό στοιχείο διαφοροποίησης είναι η δέσμευση της IKEA προς την αειφορία, η οποία έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών και βελτιώνει τη δημόσια εικόνα της εταιρείας. Η IKEA έχει υιοθετήσει μια ολιστική προσέγγιση στην αειφορία, που καλύπτει όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, από τον σχεδιασμό των προϊόντων μέχρι τη χρήση ανακυκλώσιμων και ανανεώσιμων υλικών. Στόχος της εταιρείας είναι έως το 2030 όλα τα προϊόντα της να είναι 100% κυκλικά, δηλαδή να κατασκευάζονται από ανακυκλώσιμα ή ανανεώσιμα υλικά, και να είναι πλήρως επαναχρησιμοποιήσιμα. Αυτή η στρατηγική μειώνει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των προϊόντων. Επιπλέον, επενδύει σε λύσεις που προάγουν την ενεργειακή αποδοτικότητα, όπως τα προϊόντα LED και άλλες πράσινες τεχνολογίες και υπόσχεται να χρησιμοποιεί 100% ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στις εγκαταστάσεις της, τόσο στα καταστήματα όσο και στις παραγωγικές της μονάδες. Η εταιρεία προωθεί πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της βιωσιμότητας, όπως η μείωση της χρήσης πλαστικού και η ανάπτυξη προϊόντων που βασίζονται σε φυσικά υλικά, όπως το μπαμπού και το ξύλο από πιστοποιημένες αιφόρες δασικές πηγές. Επίσης, προωθεί την κυκλική οικονομία, ενθαρρύνοντας τους πελάτες να επαναχρησιμοποιούν τα προϊόντα τους. Αγοράζει πίσω τα χρησιμοποιημένα έπιπλα, τα ανανεώνει και τα μεταπουλά. Οι πρωτοβουλίες αυτές ενισχύουν τη θέση της ως πρωτοπόρο εταιρεία στην προστασία του περιβάλλοντος και την υποστήριξη της αειφορίας.

Τέλος, η εταιρεία επικεντρώνεται στη διαφάνεια και τις ηθικές πρακτικές, με την εφαρμογή του κώδικα δεοντολογίας προμηθευτών IWAY², όπου διασφαλίζει ότι οι προμηθευτές της ακολουθούν αυστηρές περιβαλλοντικές και κοινωνικές προδιαγραφές, όπως την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την καταπολέμηση της παιδικής εργασίας.

² <https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/iway-our-supplier-code-of-conduct/>

3.11 Ανάλυση 5 δυνάμεων Porter στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων

Ακολουθεί η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων.

1. Ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσών εταιρειών – Μεσαία προς μεγάλη απειλή

Ο κλάδος της λιανικής πώλησης επίπλων χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Οι μεγάλες αλυσίδες όπως αυτές με διεθνή παρουσία, οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου, καθώς και οι τοπικές επιχειρήσεις που προσφέρουν εξειδικευμένα ή πολυτελή προϊόντα, δημιουργούν ισχυρή πίεση στον ανταγωνισμό. Ωστόσο, εταιρείες που διαφοροποιούνται μέσω αειφορίας, προσιτού σχεδιασμού και ισχυρής επωνυμίας καταφέρνουν να μετριάσουν αυτή την ανταγωνιστική ένταση.

2. Απειλή νέων εισερχομένων – Μικρή απειλή

Η είσοδος νέων παικτών στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων είναι δύσκολη λόγω των υψηλών εμποδίων εισόδου. Οι υπάρχουσες εταιρείες έχουν επενδύσει σε μεγάλα δίκτυα προμηθευτών, αποτελεσματικές εφοδιαστικές αλυσίδες και έχουν ισχυρά εμπορικά σήματα, κάτι που δυσχεραίνει τη δυνατότητα νέων παικτών να ανταγωνιστούν με επιτυχία. Η ικανότητα των υφιστάμενων εταιρειών να διαπραγματεύονται ευνοϊκούς όρους με προμηθευτές τους δίνει επιπλέον πλεονέκτημα.

3. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών – Μεσαία απειλή

Υπάρχουν διάφορα υποκατάστατα προϊόντα στον κλάδο, όπως οι DIY κατασκευές, τα προϊόντα από άλλες εταιρείες επίπλων ή η αυξανόμενη τάση για ενοικίαση επίπλων. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός από διαδικτυακές πλατφόρμες που προσφέρουν έπιπλα, με έμφαση σε καινοτόμα σχέδια και αειφορία, ενισχύει την απειλή των υποκατάστατων. Παρόλα αυτά, η καινοτομία και η καλή σχέση ποιότητας-τιμής από εταιρείες του κλάδου περιορίζουν την ένταση της απειλής.

4. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών – Μικρή απειλή

Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου συνεργάζονται με εκτενή δίκτυα προμηθευτών, γεγονός που μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν από πολλές εναλλακτικές και να πιέζουν για χαμηλότερες τιμές, χωρίς να υπονομεύεται η ποιότητα των προϊόντων. Η μακροπρόθεσμη συνεργασία με προμηθευτές που πληρούν συγκεκριμένα πρότυπα αειφορίας, επίσης, συμβάλλει στη σταθερότητα και μειώνει περαιτέρω τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

5. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών – Μεσαία απειλή

Οι καταναλωτές στον κλάδο είναι γενικά ευαίσθητοι στις τιμές, γεγονός που αυξάνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Παρόλα αυτά, οι εταιρείες που προσφέρουν υψηλή αξία σε χαμηλές τιμές καταφέρνουν να περιορίσουν την ικανότητα των αγοραστών να απαιτούν περαιτέρω εκπτώσεις ή ευνοϊκότερους όρους. Παρά το γεγονός ότι οι καταναλωτές έχουν πολλές εναλλακτικές στην αγορά, η διαφοροποίηση σε επίπεδο προϊόντων και αγοραστικής εμπειρίας μειώνει τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών.

Συνολικά, η ανάλυση δείχνει ότι ο κλάδος της λιανικής πώλησης επίπλων είναι ελκυστικός για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Παρά τον έντονο ανταγωνισμό και την αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών, πολλές εταιρείες στον κλάδο διαθέτουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μειώνουν τις απειλές. Τα εμπόδια εισόδου παραμένουν υψηλά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή, ενώ η απειλή των υποκατάστατων ελέγχεται μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων και των στρατηγικών τιμολόγησης. Συνεπώς, οι εταιρείες που βρίσκονται σε καλή θέση μπορούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων.

3.12 Αξία αλυσίδας της IKEA

Η IKEA έχει αναπτύξει μια αποτελεσματική αλυσίδα αξίας, η οποία ενσωματώνει στρατηγικές βιωσιμότητας, καινοτομίας και εξαιρετικής εξυπηρέτησης πελατών. Ακολουθεί η ανάλυση της αλυσίδας αξίας της με τις πρωτογενείς και τις υποστηρικτικές

δραστηριότητες, οι οποίες αλληλοσυμπληρώνονται και δημιουργούν μια ισχυρή και ανταγωνιστική επιχείρηση.

Πρωτογενείς δραστηριότητες:

- **Εισερχόμενη εφοδιαστική (Inbound logistics)**

Η IKEA εφαρμόζει στρατηγικές προμήθειας που δίνουν προτεραιότητα στη χρήση ανακυκλώσιμων και βιώσιμων υλικών. Η επιχείρηση συνεργάζεται με προμηθευτές που πληρούν αυστηρά περιβαλλοντικά πρότυπα, ενώ επιδιώκει να μειώνει τα απόβλητα μέσω αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων. Η IKEA έχει ένα αποδοτικό σύστημα εφοδιαστικής, με κεντρικές αποθήκες που μειώνουν τα κόστη και απλοποιούν την προμήθεια πρώτων υλών από προμηθευτές. Οι διαδικασίες αυτές έχουν στόχο τη μείωση του κόστους αποθήκευσης και διαχείρισης.

- **Λειτουργίες (Operations)**

Στα εργοστάσιά της, η IKEA χρησιμοποιεί ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και ακολουθεί πρακτικές βιώσιμης παραγωγής. Η αυτοματοποιημένη παραγωγική διαδικασία της εστιάζει στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας, μειώνοντας την κατανάλωση ενέργειας και υλικών. Η παραγωγή της IKEA είναι εξαιρετικά αποτελεσματική, καθώς οι προμηθευτές και τα εργοστάσια βρίσκονται σε διάφορες χώρες με χαμηλό κόστος παραγωγής. Η συναρμολόγηση επίπλων από τον πελάτη είναι κεντρικό στοιχείο, το οποίο μειώνει το κόστος εργασίας.

- **Εξερχόμενη εφοδιαστική (Outbound logistics)**

Η IKEA έχει αναπτύξει ένα διεθνές σύστημα διανομής που της επιτρέπει να παραδίδει προϊόντα σε πάνω από 50 χώρες. Τα επίπεδα πακέτα της συμβάλλουν στη μείωση του κόστους μεταφοράς και των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Η χρήση ανακυκλώσιμων υλικών για τη συσκευασία είναι επίσης μέρος της στρατηγικής αειφορίας. Τα έτοιμα προϊόντα μεταφέρονται σε καταστήματα IKEA σε όλο τον κόσμο. Η εταιρεία έχει οργανώσει το σύστημα διανομής της για να ελαχιστοποιεί τα κόστη αποστολής και να βελτιώνει την ταχύτητα εξυπηρέτησης.

- **Μάρκετινγκ και πωλήσεις (Marketing and sales)**

Η στρατηγική μάρκετινγκ της IKEA προωθεί την αξία των προϊόντων της ως οικονομικά προσιτά και βιώσιμα. Οι καμπάνιες και η ιστοσελίδα της επικεντρώνονται στην οικολογική συνείδηση, ενώ τα καταστήματα της είναι σχεδιασμένα ώστε να προσφέρουν μια μοναδική εμπειρία στον πελάτη, συνδυάζοντας την επίδειξη των προϊόντων με την

αίσθηση της λειτουργικότητας και του σύγχρονου design. Η IKEA χρησιμοποιεί ένα παγκόσμιο brand, το οποίο συνδυάζει χαμηλές τιμές με καλαίσθητο σχεδιασμό.

- **Υπηρεσίες (Services)**

Η IKEA παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες υποστήριξης μετά την πώληση, συμπεριλαμβανομένων υπηρεσιών συναρμολόγησης, υποστήριξης πελατών και ανακύκλωσης επίπλων. Η επιχείρηση ενθαρρύνει τους πελάτες της να επιστρέψουν τα παλιά προϊόντα για ανακύκλωση, διασφαλίζοντας έτσι μια κυκλική προσέγγιση. Η υποστήριξη μετά την πώληση περιλαμβάνει εγγυήσεις και εξυπηρέτηση πελατών, διασφαλίζοντας τη συνέχιση της ικανοποίησης μετά την αγορά.

Υποστηρικτικές Δραστηριότητες:

- **Υποδομές επιχείρησης (Firm infrastructure):**

Η διοίκηση της IKEA έχει υιοθετήσει έναν ισχυρό μηχανισμό για τη διαχείριση βιώσιμων στρατηγικών. Οι διοικητικές δομές της εστιάζουν στη διαφάνεια και τη λήψη αποφάσεων με γνώμονα τη μακροχρόνια βιωσιμότητα, την κοινωνική ευθύνη, τη στρατηγική διαχείριση και τον σχεδιασμό. Η εταιρεία διαχειρίζεται τις οικονομικές λειτουργίες της με εξαιρετικά αποδοτικό τρόπο, προσαρμοσμένο στις ανάγκες του παγκόσμιου δικτύου της.

- **Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Human resource management):**

Η IKEA ενσωματώνει την αειφορία και στη διαχείριση προσωπικού, ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους της να ακολουθούν φιλικές προς το περιβάλλον συμπεριφορές και να εκπαιδεύονται σε βιώσιμες πρακτικές. Προσφέρει επίσης ένα ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον, δίνοντας έμφαση στην ευημερία και τη συνεχή εκπαίδευση, προσφέροντας συνεχώς ευκαιρίες ανάπτυξης. Η εταιρεία υιοθετεί πρακτικές που προάγουν την ομαδική εργασία και τη φιλική προς τον εργαζόμενο κουλτούρα.

- **Τεχνολογική ανάπτυξη (Technology development):**

Η IKEA επενδύει στην ανάπτυξη καινοτόμων τεχνολογιών που βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της για βιωσιμότητα. Αυτές περιλαμβάνουν τεχνολογίες ανανεώσιμης ενέργειας, ψηφιακά εργαλεία για τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη, και συστήματα διαχείρισης αποβλήτων. Επίσης, χρησιμοποιεί καινοτόμες τεχνολογίες τόσο στον τομέα του σχεδιασμού, όσο και στην παραγωγή, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων. Η έρευνα και ανάπτυξη συμβάλλουν στην εξέλιξη νέων προϊόντων, διατηρώντας τη θέση της στην αγορά.

- **Προμήθειες (Procurement):**

Η στρατηγική προμηθειών της IKEA επικεντρώνεται στην προμήθεια βιώσιμων υλικών και πρώτων υλών. Συνεργάζεται με προμηθευτές που δεσμεύονται για περιβαλλοντική ευθύνη, ενώ παράλληλα ελέγχει και επιβραβεύει τους προμηθευτές της για τη συμμόρφωση τους με τις πρακτικές αειφορίας. Η εταιρεία διαχειρίζεται τις προμήθειές της με αποτελεσματικότητα, επιλέγοντας προμηθευτές που προσφέρουν ποιότητα σε χαμηλό κόστος. Έχει στρατηγικές συνεργασίες με προμηθευτές παγκοσμίως, κάτι που συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής.

Συμπεραίνουμε ότι η αλυσίδα αξίας της IKEA αναδεικνύει μια στρατηγική που συνδυάζει τη βιωσιμότητα με την καινοτομία και την εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών. Μέσω των διαρθρωμένων και συντονισμένων δραστηριοτήτων της, η IKEA καταφέρνει να προσφέρει προϊόντα που είναι όχι μόνο οικονομικά προσιτά και λειτουργικά, αλλά και φιλικά προς το περιβάλλον. Η συμμετοχή του πελάτη στη διαδικασία συναρμολόγησης, η τοπική προσαρμογή προϊόντων και η ισχυρή στρατηγική logistics συνιστούν βασικούς παράγοντες της επιτυχίας της, διασφαλίζοντας τη θέση της ως ηγέτη στην παγκόσμια αγορά επίπλων.

3.13 Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες της IKEA

Η IKEA, ως μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων, έχει ενσωματώσει τη στρατηγική CRM στο πλάνο της, για τη βελτιστοποίηση των σχέσεων με τους πελάτες της. Το CRM της IKEA ακολουθεί μια πελατοκεντρική προσέγγιση, εστιάζοντας στην κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών και στη δημιουργία διαρκών σχέσεων. Οι πρακτικές CRM της IKEA ενσωματώνουν τα τρία βασικά ακόλουθα στοιχεία του CRM, εφαρμόζοντας στρατηγικές που συνδυάζουν τεχνολογία και δεδομένα για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και τη μεγιστοποίηση της αξίας που αποκομίζει η εταιρεία.

Στρατηγικό CRM

Το στρατηγικό CRM της IKEA βασίζεται στη φιλοσοφία ότι κάθε πελάτης είναι σημαντικός και πρέπει να λαμβάνει εξατομικευμένη εμπειρία. Αυτό υλοποιείται μέσα από το πρόγραμμα IKEA Family³, το οποίο προσφέρει στους πελάτες εκπτώσεις, προσφορές

³ <https://www.ikea.gr/ikea-family/>

και συμβουλές που προσαρμόζονται στις αγοραστικές τους προτιμήσεις. Το IKEA Family δε λειτουργεί μόνο ως πρόγραμμα επιβράβευσης, αλλά και ως μέσο συλλογής δεδομένων για την κατανόηση των προτιμήσεων των πελατών, επιτρέποντας στην εταιρεία να προσφέρει προσαρμοσμένες λύσεις και να βελτιώνει συνεχώς τις προσφορές της. Το στρατηγικό CRM ενισχύει την αφοσίωση των πελατών μέσω της δημιουργίας μιας σχέσης εμπιστοσύνης, που βασίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών τους.

Λειτουργικό CRM

Το λειτουργικό CRM της IKEA επικεντρώνεται στη βελτίωση των διαδικασιών που αφορούν την εξυπηρέτηση των πελατών. Η IKEA αξιοποιεί τεχνολογίες αυτοματοποίησης για την καλύτερη διαχείριση των παραγγελιών, των επιστροφών και της εξυπηρέτησης πελατών, τόσο στα φυσικά καταστήματα, όσο και στην online πλατφόρμα της. Η χρήση πολυκαναλικών εργαλείων επιτρέπει στους πελάτες να επικοινωνούν με την εταιρεία μέσω πολλαπλών τρόπων, όπως η ιστοσελίδα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα τηλεφωνικά κέντρα και η ηλεκτρονική αλληλογραφία, διασφαλίζοντας έτσι μια ομαλή και άμεση αλληλεπίδραση.

Μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών, η IKEA βελτιώνει την απόδοση των πωλήσεων και την εμπειρία των πελατών, μειώνοντας το κόστος και ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα. Η ηλεκτρονική της πλατφόρμα παρέχει στους πελάτες μια ευέλικτη και άμεση εμπειρία αγορών, με δυνατότητες παραγγελίας και παραλαβής προϊόντων, καθώς και παρακολούθησης παραγγελιών.

Αναλυτικό CRM

Η IKEA χρησιμοποιεί το αναλυτικό CRM για τη συγκέντρωση δεδομένων πελατών από διάφορες πηγές, όπως οι ηλεκτρονικές αγορές, τα φυσικά καταστήματα και το πρόγραμμα IKEA Family. Αυτά τα δεδομένα επιτρέπουν στην εταιρεία να κατανοεί καλύτερα τις προτιμήσεις των πελατών και να υλοποιεί εξατομικευμένες στρατηγικές μάρκετινγκ. Μέσω της ανάλυσης των δεδομένων, η IKEA μπορεί να προβλέψει τη συμπεριφορά των πελατών και να προσαρμόσει τις προσφορές της, καθώς και να αναγνωρίσει τους πιο πολύτιμους πελάτες και να σχεδιάσει στρατηγικές διατήρησης τους. Επίσης, διασφαλίζει την αλληλεπίδραση μέσω της πολυκαναλικής ενσωμάτωσης και έτσι παρέχει στους πελάτες εξατομικευμένες εμπειρίες.

Η χρήση δεδομένων για την ανάλυση της συμπεριφοράς των καταναλωτών βοηθά την IKEA να ενισχύει την εμπειρία τους, να βελτιώνει συνολικά τη στρατηγική της και την επιχειρησιακή της αποτελεσματικότητα, διασφαλίζοντας μακροχρόνιες σχέσεις μαζί τους.

Οι πέντε ακόλουθες διαδικασίες είναι σημαντικές για την επιτυχία του CRM στην περίπτωση της ΙΚΕΑ.

Στρατηγική ανάπτυξης

Η ΙΚΕΑ διατηρεί μια συνεκτική επιχειρηματική στρατηγική που επικεντρώνεται στην παροχή καλαίσθητων, λειτουργικών επίπλων σε προσιτές τιμές. Η στρατηγική ανάπτυξης πελατειακών σχέσεων της εταιρείας βασίζεται στην αφοσίωση και στην εμπειρία πελάτη. Το CRM της εταιρείας επιδιώκει τη μακροχρόνια δέσμευση μέσω της προσαρμογής στις ανάγκες των πελατών, με ειδικές προσφορές και προγράμματα αφοσίωσης, όπως το Ikea Family. Μέσω αυτών των προγραμμάτων, ενισχύεται η σύνδεση των πελατών με την επωνυμία και καλλιεργείται η επαναλαμβανόμενη αγοραστική συμπεριφορά.

Δημιουργία αξίας

Στην ΙΚΕΑ η δημιουργία αξίας είναι αμφίδρομη. Η εταιρεία παρέχει οικονομικά αποδοτικά προϊόντα και ταυτόχρονα διασφαλίζει ότι οι πελάτες έχουν την ελευθερία να συμμετέχουν στη διαδικασία συναρμολόγησης των προϊόντων, προσθέτοντας μια προσωπική πινελιά στις αγορές τους. Η συνδημιουργία αξίας εκδηλώνεται μέσω της δυνατότητας των πελατών να συμμετέχουν ενεργά στον σχεδιασμό του χώρου τους χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως οι online εφαρμογές σχεδιασμού της ΙΚΕΑ. Το CRM σύστημα της εταιρείας υποστηρίζει αυτήν την αλληλεπίδραση, ενθαρρύνοντας την εξατομίκευση και την προσαρμογή, κάτι που αυξάνει την αντιλαμβανόμενη αξία από τον πελάτη.

Πολυκαναλική ενσωμάτωση

Η ΙΚΕΑ έχει υιοθετήσει μια πολυκαναλική στρατηγική, συνδυάζοντας το φυσικό και το ηλεκτρονικό κατάστημα με έναν αρμονικό τρόπο. Οι πελάτες μπορούν να περιηγηθούν στα προϊόντα είτε σε φυσικά καταστήματα είτε μέσω της ιστοσελίδας, ενώ μέσω της εφαρμογής ΙΚΕΑ και των κοινωνικών μέσων, η εταιρεία αλληλοεπιδρά με τους πελάτες σε συνεχή βάση. Η ομαλή ενσωμάτωση αυτών των καναλιών επιτρέπει στους πελάτες να ξεκινούν την αγοραστική τους διαδικασία online και να την ολοκληρώνουν στα φυσικά καταστήματα ή το αντίστροφο. Το CRM της Ikea συλλέγει δεδομένα από όλες αυτές τις αλληλεπιδράσεις, διασφαλίζοντας ότι η εμπειρία είναι συνεπής, ανεξαρτήτως καναλιού.

Διαχείριση πληροφοριών

Η ΙΚΕΑ διαχειρίζεται τεράστιους όγκους δεδομένων πελατών, συλλέγοντας πληροφορίες από τα μέλη του προγράμματος Ikea Family, online αλληλεπιδράσεις, αγορές σε φυσικά καταστήματα και feedback πελατών. Χρησιμοποιεί αυτά τα δεδομένα για να εξατομικεύει

τις προσφορές της, να αναγνωρίζει τις προτιμήσεις των πελατών και να βελτιστοποιεί την εμπειρία τους. Επιπλέον, η χρήση analytics και AI τεχνολογιών στο CRM της επιτρέπει την πρόβλεψη αναγκών και τη βελτίωση των πωλήσεων.

Αξιολόγηση της απόδοσης

Η IKEA παρακολουθεί συστηματικά την απόδοση του CRM της μέσω KPI (Key Performance Indicators) που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών και τη διατήρηση τους και την απόδοση των καμπανιών μάρκετινγκ. Η εταιρεία χρησιμοποιεί τα δεδομένα του CRM για να μετρήσει τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες και προσαρμόζει συνεχώς τις στρατηγικές της βάσει των αποτελεσμάτων αυτών. Επιπλέον, αξιολογεί την επιτυχία μέσω της αφοσίωσης και της διαρκούς αύξησης του αριθμού των μελών του IKEA Family, καθώς και τη βελτίωση της εμπειρίας πελάτη.

Συμπεραίνουμε ότι το CRM της IKEA αποτελεί κεντρικό κομμάτι της στρατηγικής ανάπτυξης και της πελατοκεντρικής κουλτούρας της. Μέσα από την πολυκαναλική ενσωμάτωση, την αποτελεσματική διαχείριση δεδομένων και τη συνεχή αξιολόγηση απόδοσης, η IKEA εξασφαλίζει ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της, δημιουργώντας μακροχρόνιες και αμοιβαία επωφελείς σχέσεις.

3.14 Προτάσεις για βελτίωση και ανάπτυξη της IKEA

Στο πλαίσιο της συνεχούς προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες αγοραστικές συνήθειες και την αυξανόμενη απαίτηση για βιώσιμες πρακτικές, η IKEA επιδιώκει διαρκώς να βελτιώνει και να αναπτύσσει τις στρατηγικές της. Παρόλο που η εταιρεία διακρίνεται για την καινοτομία της και τη δέσμευσή της προς την αειφορία, υπάρχουν ακόμα περιθώρια βελτίωσης που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τη θέση της στην παγκόσμια αγορά. Ακολουθούν κάποιες προτάσεις.

Ανάπτυξη στον ψηφιακό τομέα και την καινοτομία

Η IKEA έχει ήδη κάνει σημαντικά βήματα στον ψηφιακό τομέα, αλλά πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Ακολουθούν κάποιες προτάσεις:

- Επέκταση στις πλατφόρμες επαυξημένης και εικονικής πραγματικότητας AR/VR, οι οποίες μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες πιο ακριβή εικόνα για το πώς θα φαίνονται τα προϊόντα στον δικό τους χώρο, ενισχύοντας την ψηφιακή εμπειρία.

- Περαιτέρω βελτίωση του e-commerce. Με αυτήν θα αναπτύσσονται πιο εξατομικευμένες εμπειρίες αγορών, μέσω της τεχνητής νοημοσύνης για τη δημιουργία προτάσεων προϊόντων που ταιριάζουν απόλυτα με τις προτιμήσεις των χρηστών.

Εμβάθυνση στην αειφορία και την κυκλική οικονομία

Η IKEA έχει ήδη δεσμευτεί για αειφόρες πρακτικές, αλλά υπάρχουν δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης, μέσω των ακόλουθων κινήσεων:

- Δημιουργία ενός πλήρως κυκλικού μοντέλου παραγωγής, ενθαρρύνοντας τους πελάτες να επιστρέφουν παλιά έπιπλα για ανακύκλωση, δίνοντας τους κίνητρα, όπως εκπτώσεις για μελλοντικές αγορές.
- Εκπαίδευση καταναλωτών σχετικά με την αειφορία, μέσω καμπανιών ή εφαρμογών, ώστε να κατανοήσουν τα οφέλη των βιώσιμων προϊόντων και τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

Βελτίωση στην εξατομίκευση και τις προσωποποιημένες λύσεις

- Η IKEA θα μπορούσε να αναπτύξει περαιτέρω τις υπηρεσίες της, ώστε να προσφέρει εξατομικευμένες λύσεις επίπλων, επιτρέποντας στους πελάτες να παραγγείλουν έπιπλα που ταιριάζουν ακριβώς στις διαστάσεις του χώρου τους.
- Η εταιρεία θα ήταν δυνατό να αξιοποιούσε περισσότερο τα δεδομένα πελατών από το CMR και έτσι να δημιουργούσε πιο στοχευμένες προσφορές και καμπάνιες, με βάση τις αγοραστικές συνήθειες και τις προτιμήσεις τους.

Ενίσχυση στρατηγικών συνεργασιών

Η IKEA μπορεί να αναζητήσει στρατηγικές συνεργασίες με άλλες εταιρείες, για να ενισχύσει την παρουσία της σε νέες αγορές ή τομείς.

- Η συνεργασία με εταιρείες που ειδικεύονται στις πράσινες τεχνολογίες ή τις καινοτομίες στον τομέα της ενέργειας μπορεί να ενισχύσει τη θέση της IKEA ως αειφόρου επιχείρησης.
- Η ενσωμάτωση καινοτόμων λύσεων από start-up επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών ή της τεχνολογίας μπορεί να δώσει στην IKEA μια νέα διάσταση και να προσελκύσει νεότερο κοινό.

Εξέλιξη του μοντέλου omnichannel

Η ενοποίηση των φυσικών και ψηφιακών καναλιών μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω.

- Να ενισχυθεί η εμπειρία "click-and-collect" και η βελτίωση της μετάβασης από την online στην offline εμπειρία, ώστε να είναι πιο εύκολη για τους πελάτες.
- Στα φυσικά καταστήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν περαιτέρω τεχνολογίες, όπως τα beacons ή οι ψηφιακοί οδηγοί καταστημάτων, που θα βοηθούν τους πελάτες να βρίσκουν προϊόντα γρήγορα και να έχουν άμεση πληροφόρηση.

Ανάπτυξη σε νέες αγορές και κοινωνικές ομάδες

Η ΙΚΕΑ μπορεί να κινηθεί σε νέα γεωγραφικά και δημογραφικά δεδομένα.

- Με την προσαρμογή των προϊόντων της στις ανάγκες και στις οικονομικές δυνατότητες καταναλωτών σε αναπτυσσόμενες χώρες.
- Μέσω της δημιουργίας προϊόντων για τη νέα γενιά καταναλωτών με έμφαση σε μοντέρνα, μικρά και προσαρμοσμένα προϊόντα για νεαρούς καταναλωτές.

Ανάπτυξη πρωτοβουλιών για εξυπηρέτηση πελατών

Η ΙΚΕΑ μπορεί να επενδύσει ακόμα περισσότερο στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, ειδικά μετά την πώληση.

- Βελτιστοποιώντας τις υπηρεσίες παράδοσης και προσφοράς γρήγορων και οικονομικών υπηρεσιών συναρμολόγησης.
- Αξιοποιώντας τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, για τη βελτίωση ταχύτητας και την αποτελεσματικότερη επίλυση προβλημάτων.

Βελτίωση στις τεχνικές digital marketing και διαφήμισης

Η ενίσχυση της παρουσίας της ΙΚΕΑ σε ψηφιακές πλατφόρμες είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της.

- Μέσω της δημιουργίας διαφημίσεων που προβάλλουν πραγματικές εμπειρίες χρηστών, όπως είναι το πώς οι πελάτες χρησιμοποιούν τα προϊόντα της ΙΚΕΑ στο σπίτι τους.
- Μέσω περαιτέρω επενδύσεων σε στρατηγικές μάρκετινγκ για κινητές συσκευές, καθώς οι περισσότεροι καταναλωτές πλέον κάνουν αγορές και αναζητούν προϊόντα από τα κινητά τους.

Αυτές οι προτάσεις θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν τη στρατηγική μάρκετινγκ της ΙΚΕΑ, ενισχύοντας την παρουσία της στο ψηφιακό και στο φυσικό περιβάλλον και βελτιώνοντας παράλληλα την εμπειρία του πελάτη ενσωματώνοντας ακόμα περισσότερο την αειφορία.

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

Al-Zghool, M. (2020). An evaluation of IKEA's global position and marketing standing. https://www.researchgate.net/publication/346059671_An_evaluation_of_IKEA's_global_position_and_marketing_standing

Alam, M. K. (2021). A systematic qualitative case study: questions, data collection, NVivo analysis and saturation. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), 1–31. <https://doi.org/10.1108/QROM-09-2019-1825>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Hossain, T., & Sultana, R. (2023). *Sustainable Supply Chain Management Practices: A Case Study of IKEA*. 17, 361-368. https://www.researchgate.net/publication/380098981_Sustainable_Supply_Chain_Management_Practices_A_Case_Study_of_IKEA

Inter IKEA Systems B.V. (2024). IKEA Sustainability Report FY23. https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_SUSTAINABILITY_Report_FY_23_2024_0125_1b190c008f.pdf

Isaksson, R., & Suljanovic, M. (2006). The IKEA experience: A case study on how different factors in the retail environment affect customer experience. Independent thesis, Bachelor level, 10 credits. Lulea University of Technology. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1032639>

Ivarsson, I., & Alvstam, C. G. (2011). Upgrading in global value-chains: A case study of technology-learning among IKEA suppliers in China and Southeast Asia. *Journal of Economic Geography*, 11(4), 731–752. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbq009>

Laurin, F., & Fantazy, K. (2017). Sustainable supply chain management: A case study at IKEA. *Transnational Corporations Review*, 9(4), 309–318. <https://doi.org/10.1080/19186444.2017.1401208>

Liem, G. S., Pandey, S., Pandey, R., Venkata, S., Harsha, S., Massand, A., Dessy, A., Safitri, I., Ng, P. Y., Kee, D. M. H., Yue, W. S., Zhin, P. M., Hui, Y. J., & Utama, A. A. G. S. (2021). A case study of the factors that affect consumer behavior in IKEA. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 4(2), 1068. https://www.researchgate.net/publication/353356953_A_Case_Study_of_the_Factors_that_Affect_Consumer_Behavior_in_IKEA

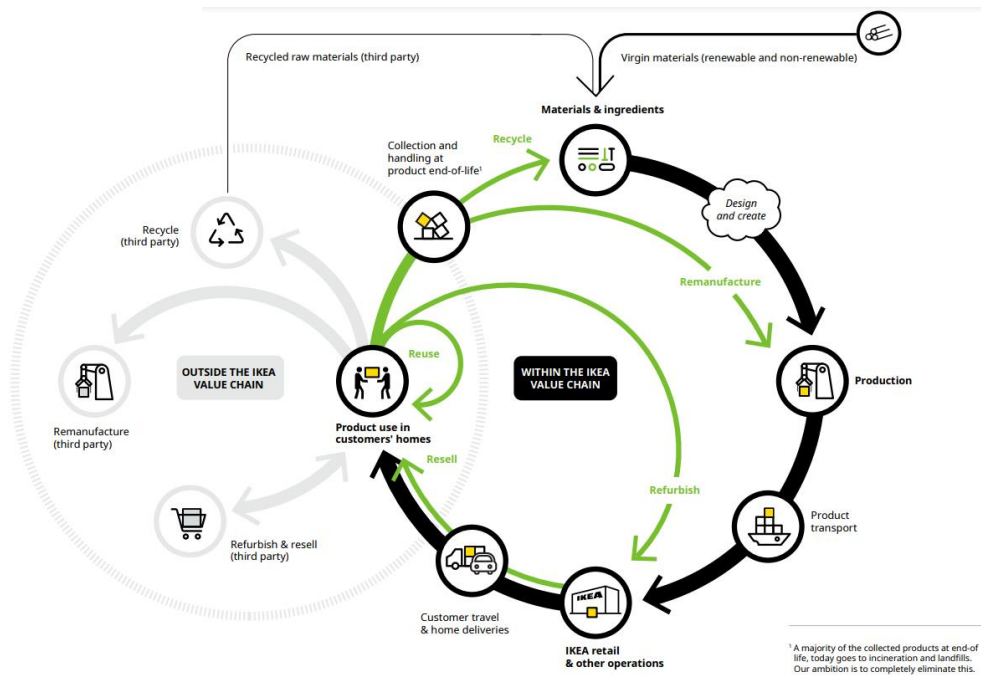
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. <https://www.jstor.org/stable/pdf/30166559.pdf>
- Pérez-Pérez, L., Berlanga, I., & Victoria, J. S. (2023). Internal communication and employer branding within a humanistic model: A case study of IKEA (Spain, 2019–2021). *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 213-229. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0027>
- Rangan, V. K., Toffel, M. W., Dessain, V., & Lenhardt, J. (2015). Sustainability at IKEA Group. *Harvard Business School* 9-515-033. <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/1650/1/Sustainability%20at%20IKEA%20group%20-%20Value%20chain%20analysis%20study.pdf>
- Sikora, A. (2021). European Green Deal – legal and financial challenges of the climate change. *ERA Forum*, 21, 681–697. <https://doi.org/10.1007/s12027-020-00637-3>
- Φουρλής Όμιλος εταιρειών, (2024). Ο όμιλος. [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024], <https://www.fourlis.gr>
- IKEA, (2024). [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024] <https://www.ikea.gr/>
- IKEA, (2024). How we work. [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024], <https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/>
- IKEA Foundation, (2024). [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024], <https://ikeafoundation.org/>
- Inter IKEA group, (2024). The IKEA franchise system. [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024], <https://www.inter.ikea.com/en/this-is-inter-ikea-group/the-ikea-franchise-system>
- Statista, (2024). IKEA - Statistics & Facts. [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024], <https://www.statista.com/topics/1961/ikea/>

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση πρωτοβουλιών αειφόρου ανάπτυξης της ΙΚΕΑ

4.1 Στρατηγική βιωσιμότητας και καινοτομία στην ΙΚΕΑ

Η στρατηγική της ΙΚΕΑ δίνει ιδιαίτερη σημασία στον κυκλικό σχεδιασμό και την προώθηση της βιωσιμότητας σε όλο τον κύκλο ζωής των προϊόντων, χρησιμοποιώντας αειφόρες πρακτικές και αποφεύγοντας τις σπατάλες. Η εταιρεία σχεδιάζει προϊόντα που είναι ανθεκτικά και έχουν μακροχρόνια χρήση, μειώνοντας την ανάγκη για αντικατάσταση και ελαχιστοποιώντας τα απόβλητα. Ενσωματώνει αρχές που επιτρέπουν την εύκολη αποσυναρμολόγηση των προϊόντων της, διευκολύνοντας την επισκευή, την ανακύκλωση και την επαναχρησιμοποίηση των υλικών. Χρησιμοποιεί ανακυκλωμένα υλικά και προωθεί την κλειστή κυκλική ανακύκλωση, όπου τα υλικά ανακυκλώνονται και επανεισάγονται στον κύκλο παραγωγής. Η ΙΚΕΑ έως το 2030 έχει παρουσιάσει φιλόδοξους στόχους βιωσιμότητας, όπως η δέσμευση για λειτουργία με βάση τις αρχές της κυκλικής οικονομίας, μετασχηματίζοντας πλήρως τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Αυτό σημαίνει ότι θα κατασκευάζει προϊόντα με μεγάλη διάρκεια ζωής, τα οποία θα επισκευάζονται εύκολα, θα ανακυκλώνονται και θα επαναχρησιμοποιούνται. Η ανακύκλωση των υλικών των προϊόντων, διασφαλίζει ότι δε θα καταλήγουν σε χωματερές. Αυτή η δέσμευση απαιτεί την ενσωμάτωση καινοτομιών σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας της εταιρείας, από την παραγωγή μέχρι την τελική χρήση και την ανακύκλωση, καθώς και τη συνεργασία με προμηθευτές, πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς για την επίτευξη αυτών των στόχων (Kruck, 2023).

Η ΙΚΕΑ επενδύει σημαντικά στην έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, υλικών και σχεδιαστικών προσεγγίσεων, ώστε να προσαρμόζεται άμεσα στις αλλαγές και να καινοτομεί με οδηγό τη βιωσιμότητα. Αναπτύσσει νέα υλικά, πιο φιλικά προς το περιβάλλον, που είναι ανακυκλώσιμα, βιοδιασπώμενα ή κατασκευασμένα από ανακυκλωμένες πρώτες ύλες. Επίσης, χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες, για να μειώσει την εξάρτηση από μη ανανεώσιμους πόρους και να βελτιώσει τη διαχείριση των αποθεμάτων (Froding, Lawrence, 2010). Κάποια παραδείγματα υλικών είναι το μπαμπού, το ανακυκλωμένο πλαστικό, οι ανακυκλωμένες ξύλινες ίνες, το σουηδικό ξύλο και άλλες βιώσιμες εναλλακτικές, τα οποία μειώνουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα της εταιρείας, αλλά και ενισχύουν την αποδοτικότητα στη χρήση πόρων, όπως είναι τα καύσιμα και οι πρώτες ύλες.



Διάγραμμα 4: Η κυκλική αλυσίδα αξίας της IKEA

Πηγή: Αναφορά βιωσιμότητας IKEA 2023

Για να προωθήσει την καινοτομία, η IKEA συνεργάζεται με ακαδημαϊκά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα και άλλες εταιρείες. Αυτές οι συνεργασίες επιτρέπουν στην εταιρεία να ενσωματώνει τις τελευταίες επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις στα προϊόντα της και στις διαδικασίες παραγωγής. Μέσω αυτών των συνεργασιών, η IKEA μπορεί να αναπτύξει και να υιοθετήσει νέες πρακτικές που βελτιώνουν την αειφορία σε όλη την αλυσίδα αξίας της. Αναγνωρίζει ότι η συνεχής καινοτομία και η εφαρμογή νέων επιστημονικών ευρημάτων είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της ηγετικής της θέσης στην αγορά και τη μετάβαση σε ένα πιο βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο (Singh, Dubey, Renwick, Crichton, 2024).

Η IKEA συνεργάζεται στενά με τους προμηθευτές της, για να διασφαλίσει την τήρηση των προτύπων βιωσιμότητας και για να τους εκπαιδεύσει και να τους ενθαρρύνει να υιοθετήσουν καινοτόμες και βιώσιμες πρακτικές. Αναγνωρίζει τη σημασία διαχείρισης ρίσκου στην εφοδιαστική αλυσίδα και εφαρμόζει διαδικασίες διαφάνειας και συνεχούς αξιολόγησης των προμηθευτών της, με τακτικούς ελέγχους και προληπτικά μέτρα, προσπαθώντας να δημιουργεί μακροχρόνια σχέση μαζί τους και παρέχοντας τους υποστήριξη και καθοδήγηση για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων σε όλη τη διαδικασία παραγωγής. Μέσω του ολοκληρωμένου συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης της εφοδιαστικής αλυσίδας, η IKEA εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με τις πολιτικές βιωσιμότητας. Η εταιρεία ελέγχει τακτικά τους προμηθευτές της ώστε να

διασφαλίσει ότι οι πρώτες ύλες προέρχονται από υπεύθυνες και ανανεώσιμες πηγές και να διασφαλίσει ότι τηρούνται οι δεσμεύσεις για την κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη. Εκπαιδεύει και υποστηρίζει τους προμηθευτές της, ώστε να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές. Μέσω της συνεργασίας αυτής, προωθεί την ιδέα της κοινής ευθύνης, θεωρώντας όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, από τους προμηθευτές μέχρι τους πελάτες, σημαντικούς για την επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας (Kruck, 2023).

Η στρατηγική βιωσιμότητας της IKEA δεν αφορά μόνο τα προϊόντα της, αλλά και τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα στις μεταφορές, την κατανάλωση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στα καταστήματα, τη βελτίωση των διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας και τη μείωση των αποβλήτων. Η IKEA στοχεύει μέχρι το 2030⁴ να λειτουργεί αποκλειστικά με ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, έχοντας ήδη επενδύσει σε ηλιακά και αιολικά πάρκα. Παράλληλα, έχει δεσμευτεί να μειώσει κατά 80% τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα στα καταστήματα και στις μονάδες παραγωγής. Εκτός από τις περιβαλλοντικές της πρωτοβουλίες, η IKEA εστιάζει και στην κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας, προωθώντας δίκαιες και ηθικές συνθήκες εργασίας τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους προμηθευτές, εξασφαλίζοντας ότι πληρούν τα υψηλότερα πρότυπα κοινωνικής ευθύνης. Η IKEA στοχεύει να καταστήσει τη βιωσιμότητα προσιτή για όλους, προσφέροντας προϊόντα που είναι οικονομικά αλλά και φιλικά προς το περιβάλλον. Η φιλοσοφία της είναι ότι οι βιώσιμες επιλογές πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμες, ελκυστικές και οικονομικά προσιτές για όλους τους καταναλωτές. Η IKEA επενδύει στην εκπαίδευση των καταναλωτών και των εργαζομένων της σχετικά με τη σημασία της βιωσιμότητας. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και πληροφορίες στους πελάτες της για το πώς να κάνουν πιο υπεύθυνες επιλογές, ενώ εκπαιδεύει τους εργαζόμενους της στις καλύτερες βιώσιμες πρακτικές (Singh, et. al. 2024).

4.2 Βιώσιμη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας

Ο κώδικας δεοντολογίας IWAY Standards της IKEA επιβάλλει στους προμηθευτές να συμμορφώνονται με συγκεκριμένα κριτήρια περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, διότι η IKEA επιβλέπει τους άμεσους προμηθευτές της (first-tier suppliers) και τους δευτεροβάθμιους (second-tier suppliers) και πέρα από αυτούς.

4

https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_SUSTAINABILITY_Report_FY_23_20240125_1b190c008f.pdf

Δηλαδή, οι προμηθευτές της, από το πρώτο ως το δεύτερο επίπεδο, συμμορφώνονται με τα πρότυπα της εταιρείας, από την πρόληψη της παιδικής εργασίας έως τη διαχείριση των επικίνδυνων αποβλήτων. Η στρατηγική της ΙΚΕΑ για τη βιωσιμότητα επεκτείνεται σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας αξίας, από την προμήθεια πρώτων υλών έως την ανακύκλωση των προϊόντων. Αυτή η ολιστική προσέγγιση εξασφαλίζει περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει την οικονομική απόδοση της εταιρείας (Laurine, Fantasy, 2017).

Πίνακας 1: Προμηθευτές και οι πάροχοι υπηρεσιών του ομίλου Inter IKEA συνεργάζονται με IWAY

IKEA supplier type ²	Number of production and service units ³ FY23	Description	IWAY Basic requirements fulfilled (% of all suppliers)			
			FY20	FY21	FY22	FY23
Home furnishing suppliers	1,383	Manufacture IKEA home furnishing products	95	99	99	99.8
Transport and distribution suppliers (often referred to as partners and service providers) ⁴	395	Transport IKEA products from suppliers to, and between stores and distribution centres	94	97	99	99.8
Food suppliers	441	Provide the food and ingredients for the IKEA bistros, restaurants, and Swedish Food Markets	99	99	99	99.9
IKEA Components	1,215	Provide components and materials used in IKEA home furnishing products to IKEA suppliers and sub-contractors	95	98	99	99.9
IKEA global media productions	32	Provide pulp, paper, and print services for global media productions ⁵	93	94	95	99.5
Critical sub-contractors	4,995	Critical home furnishing sub-contractors where compliance towards IWAY Must has been verified	95	80 ⁶	89	71 ⁷

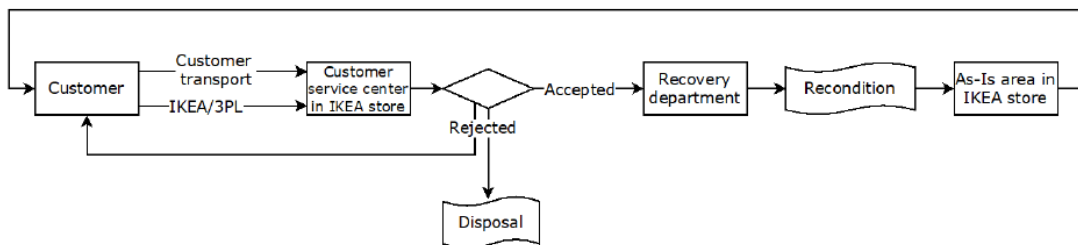
Πηγή: Αναφορά βιωσιμότητας ΙΚΕΑ 2023

Η ΙΚΕΑ προωθεί την υπεύθυνη προμήθεια πρώτων υλών μέσω συνεργασιών με οργανισμούς όπως το WWF και μέσω της συμμετοχής της στην Better Cotton Initiative (BCI) για τη βιώσιμη παραγωγή βαμβακιού. Αυτές οι πρωτοβουλίες βοηθούν στη μείωση της χρήσης χημικών και νερού στην παραγωγή βαμβακιού, ενώ παράλληλα αυξάνουν τα κέρδη των παραγωγών και μειώνουν την περιβαλλοντική επιβάρυνση. Η ΙΚΕΑ έχει επενδύσει στην ανάπτυξη βιώσιμων λύσεων συσκευασίας, ώστε να μειώνει το βάρος των φορτίων και τις εκπομπές κατά τις μεταφορές. Επιπλέον, μέσω των reverse logistics, η ΙΚΕΑ ενθαρρύνει τους πελάτες να επιστρέφουν τα προϊόντα τους για ανακύκλωση ή επαναχρησιμοποίηση, μειώνοντας έτσι τα απόβλητα (Laurine, et. al. 2017).

4.3 Προγράμματα βιωσιμότητας IKEA

Η IKEA έχει δεσμευτεί να προωθήσει τη βιωσιμότητα μέσω διαφόρων καινοτόμων προγραμμάτων⁵ που στοχεύουν στη μείωση των αποβλήτων και την ενίσχυση της κυκλικής οικονομίας. Τα προγράμματα βιωσιμότητας της εταιρείας επικεντρώνονται στην ανακύκλωση, την επαναχρησιμοποίηση και την επισκευή επίπλων και άλλων προϊόντων, επιδιώκοντας να ελαχιστοποιήσουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα και να ενθαρρύνουν τους πελάτες να συμμετέχουν ενεργά. Ακολουθεί μια σειρά από λύσεις που προσφέρει η εταιρεία και ευθυγραμμίζονται με τη φιλοσοφία της κυκλικής οικονομίας, για την προώθηση της αειφόρου κατανάλωσης (Kruck, 2023).

Buy back: Μια πρωτοβουλία που ενθαρρύνει τους πελάτες να επιστρέφουν παλιά έπιπλα στα καταστήματα της εταιρείας, ώστε να ανακυκλωθούν ή να επαναχρησιμοποιηθούν. Η IKEA αγοράζει τα μεταχειρισμένα έπιπλα από τους πελάτες και τα πουλάει ως μεταχειρισμένα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές ή τα ανακυκλώνει. Το πρόγραμμα εφαρμόζεται σε ορισμένες χώρες με μεγάλη επιτυχία, δίνοντας τη δυνατότητα στους πελάτες να επιστρέψουν τα παλιά έπιπλα αντί να τα πετάξουν. Στόχος του προγράμματος είναι η μείωση των αποβλήτων και η ενίσχυση της κυκλικής οικονομίας.



Διάγραμμα 5: IKEA υπηρεσία Buy-Back

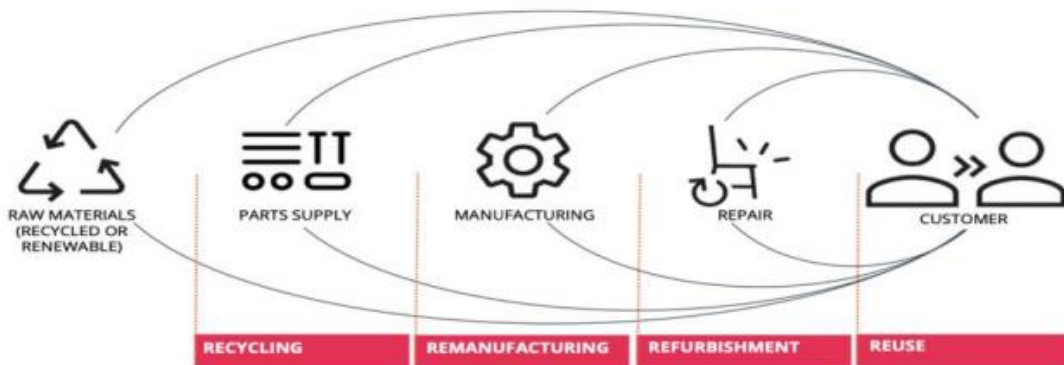
Πηγή: Malmgren, Larsson, 2020

Circular hub: Σε πολλά καταστήματα της IKEA, έχει δημιουργηθεί ένα ειδικό τμήμα όπου πωλούνται μεταχειρισμένα, επαναχρησιμοποιημένα ή επιδιορθωμένα προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά περιλαμβάνουν έπιπλα και είδη διακόσμησης που είτε έχουν επιστραφεί από πελάτες είτε είναι εκθεσιακά κομμάτια από τα καταστήματα. Έτσι, παρέχεται μια δεύτερη ζωή σε προϊόντα τα οποία είτε έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν είτε έχουν υποστεί μικρές φθορές. Τα προϊόντα αυτά πωλούνται σε μειωμένες τιμές, προσφέροντας στους πελάτες πιο οικονομικές επιλογές και συμβάλλοντας στη μείωση των αποβλήτων.

5

https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_SUSTAINABILITY_Report_FY_23_20240125_1b190c008f.pdf

Οπότε επιτυγχάνεται η ενίσχυση της κυκλικής οικονομίας της εταιρείας, προσφέροντας παράλληλα μια οικονομική εναλλακτική για τους καταναλωτές.



Διάγραμμα 6: Κύκλος ζωής προϊόντων ΙΚΕΑ

Πηγή: *Inter IKEA systems B.V., 2019*

Πρόγραμμα ανακύκλωσης στρωμάτων: Η ΙΚΕΑ έχει εφαρμόσει προγράμματα ανακύκλωσης στρωμάτων σε διάφορες χώρες, δίνοντας τη δυνατότητα στους πελάτες να επιστρέψουν τα παλιά τους στρώματα για ανακύκλωση. Τα στρώματα διαλύονται, και τα υλικά όπως το αφρώδες υλικό και το μέταλλο επαναχρησιμοποιούνται για τη δημιουργία νέων προϊόντων, μειώνοντας τα απόβλητα και την εξάρτηση από νέες πρώτες ύλες.

Ανακύκλωση και επιστροφή συσκευασίας: Η ΙΚΕΑ προσφέρει στους πελάτες τη δυνατότητα να επιστρέψουν τις συσκευασίες των προϊόντων, όπως τα χαρτόκουτα, ώστε να ανακυκλωθούν. Αυτή η πρωτοβουλία μειώνει σημαντικά τα απόβλητα και το περιβαλλοντικό αποτύπωμα της συσκευασίας, ενώ ενθαρρύνει τους πελάτες να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της ανακύκλωσης. Η ΙΚΕΑ συνεργάζεται με εταιρείες ανακύκλωσης για τη σωστή διαχείριση των υλικών, διασφαλίζοντας ότι τα χαρτόκουτα και άλλα υλικά επανεισάγονται στον κύκλο παραγωγής.

IKEA repair service: Η ΙΚΕΑ προσφέρει υπηρεσίες επισκευής για έπιπλα, δίνοντας τη δυνατότητα στους πελάτες να επισκευάσουν προϊόντα αντί να τα αντικαταστήσουν. Αυτό ενισχύει την ανθεκτικότητα των προϊόντων και μειώνει τα απόβλητα.

Sustainable product design: Η ΙΚΕΑ εργάζεται για την ανάπτυξη προϊόντων που είναι σχεδιασμένα με γνώμονα την κυκλική οικονομία, χρησιμοποιώντας ανακυκλωμένα και βιώσιμα υλικά. Επενδύει επίσης στην έρευνα και ανάπτυξη για τη δημιουργία προϊόντων που είναι πιο εύκολα ανακυκλώσιμα.

Second life for furniture: Πρόγραμμα σχεδιασμένο για να προωθήσει τη διάρκεια ζωής των επίπλων μέσω της επαναχρησιμοποίησης και της ανακατασκευής τους. Στο πλαίσιο

αυτού του προγράμματος η IKEA προωθεί τη μεταπώληση ή την επαναχρησιμοποίηση επίπλων που έχουν χρησιμοποιηθεί προηγουμένως. Οι πελάτες μπορούν να φέρνουν τα έπιπλά τους πίσω στην IKEA για να επανακατασκευαστούν ή να επαναπωληθούν, συνεισφέροντας στη μείωση των αποβλήτων. Τα έπιπλα που επιστρέφονται ελέγχονται, προκειμένου να επαναφερθούν στην αγορά με μειωμένη τιμή, προσφέροντας μια βιώσιμη επιλογή στους πελάτες. (Kruck, 2023)

4.4 Ανθρωπιστική προσέγγιση

Η IKEA δεσμεύεται προς τις τοπικές κοινότητες, την εκπαίδευση των εργαζομένων, την προώθηση της ισότητας των φύλων και τις δίκαιες συνθήκες εργασίας και έτσι ενισχύεται η ανθρωπιστική προσέγγιση της στην αιφόρο ανάπτυξη. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την υποστήριξη τοπικών κοινοτήτων μέσω φιλανθρωπικών δράσεων και εθελοντικών προγραμμάτων. Παρέχει χορηγίες, δωρεές, και υποστήριξη σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ενώ συμμετέχει σε φιλανθρωπικά γεγονότα. Αυτές οι δράσεις ενισχύουν το κοινωνικό προφίλ της εταιρείας και προωθούν την κοινωνική ευθύνη στον πυρήνα των δραστηριοτήτων της. Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων της μέσω προγραμμάτων κατάρτισης. Αυτό βελτιώνει τις επιδόσεις των εργαζομένων και ενισχύει την ικανοποίησή τους, προωθώντας ένα παραγωγικό και ηθικό περιβάλλον εργασίας. Παράλληλα, δίνει προτεραιότητα στην προώθηση της ισότητας των φύλων, με το 54% των εργαζομένων της να είναι γυναίκες και μεγάλο ποσοστό να καταλαμβάνει διευθυντικές θέσεις. Η εταιρεία εφαρμόζει πολιτικές που διασφαλίζουν δίκαιες ευκαιρίες για όλους, συμβάλλοντας στην κοινωνική ενσωμάτωση και την ισότητα. Επιπλέον αυτών, η IKEA δεσμεύεται να διασφαλίσει δίκαιες και ασφαλείς συνθήκες εργασίας για όλους τους εργαζομένους της, προωθώντας ένα περιβάλλον απαλλαγμένο από διακρίσεις. Εφαρμόζει αυστηρά πρότυπα ασφάλειας, ενισχύοντας την ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων της (Shuwaler, Quttainah, Kee, Kei, Qi, Wen, Qu, Saxena, Pandey, 2010).

4.5 Αναφορά για τη βιωσιμότητα της IKEA 2023

4.5.1 Πρόοδος

Στην αναφορά για τη βιωσιμότητα της IKEA για το οικονομικό έτος 2023 παρουσιάζονται θετικά βήματα και πρόοδος. Το 2023, η IKEA μείωσε το αποτύπωμα άνθρακα κατά 12% σε σύγκριση με το 2022 και κατά 22% σε σχέση με το 2016. Η μείωση αυτή επιτεύχθηκε κυρίως μέσω της αύξησης της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας τόσο στις μονάδες λιανικής όσο και στις μονάδες παραγωγής. Επίσης, η IKEA έχει δεσμευτεί να μειώσει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου κατά 50% σε όλη την αλυσίδα αξίας της μέχρι το 2030, σε σύγκριση με το 2016, χωρίς να στηρίζεται σε αντισταθμίσεις άνθρακα. Παράλληλα, το 2023, η IKEA προχώρησε σε σημαντικές πρωτοβουλίες για τη χρήση αποβλήτων κεραμικών για την κατασκευή νέων προϊόντων, όπως η σειρά SILVERSIDA, που αποτελείται κατά 65-70% από απόβλητα εργοστασίων. Επιπρόσθετα, η εταιρεία συνεχίζει να αυξάνει το ποσοστό των ανακυκλώσιμων υλικών στα προϊόντα της, με στόχο την πλήρη χρήση ανανεώσιμων ή ανακυκλωμένων υλικών μέχρι το 2030⁶.

Οι στρατηγικές βιώσιμου μάρκετινγκ της IKEA έχουν εισάγει μια νέα εποχή υπεύθυνης επιχειρηματικότητας. Αυτή η καινοτόμος προσέγγιση περιλαμβάνει τη δέσμευση της μάρκας στη διαφάνεια, την εκπαίδευση και τη συμμετοχή. Οι βιώσιμες πρωτοβουλίες της IKEA έχουν θετικά αποτελέσματα όχι μόνο στην εικόνα και τη φήμη της, αλλά και στους πελάτες και το περιβάλλον (Mahalakshmi, et. al. 2024).

Όσον αφορά στην επωνυμία, οι βιώσιμες πρακτικές μάρκετινγκ της IKEA έχουν βελτιώσει την εικόνα της εταιρείας. Η IKEA αναγνωρίζεται ως ηγέτης στη βιωσιμότητα, προάγοντας μια θετική αντίληψη στους πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η δέσμευσή της για οικολογικό τρόπο ζωής και ηθικές πρακτικές έχουν ενισχύσει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των πελατών.

Σχετικά με τους πελάτες, οι βιώσιμες πρακτικές τους έχουν επηρεάσει ιδιαίτερα. Η διαφάνεια σχετικά με τη βιωσιμότητα των προϊόντων και οι εκπαιδευτικές καμπάνιες έχουν αυξήσει την ευαισθητοποίηση των καταναλωτών, βοηθώντας τους να ζουν πιο βιώσιμα.

Σε επίπεδο περιβάλλοντος, η δέσμευση της IKEA για βιωσιμότητα έχει θετικό αντίκτυπο. Μέσω της χρήσης ανανεώσιμων και ανακυκλωμένων υλικών, της μείωσης αποβλήτων

⁶https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_SUSTAINABILITY_Report_FY_23_20240125_1b190c008f.pdf

και επενδύσεων σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η εταιρεία έχει μειώσει το αποτύπωμα άνθρακα. Επιπλέον, οι πρωτοβουλίες ανακύκλωσης και κυκλικής οικονομίας συμβάλλουν στη μείωση των αποβλήτων, προάγοντας τη βιωσιμότητα. (Mahalakshmi, et. al. 2024)

Στη συνέχεια, η ποικιλία βιώσιμων προϊόντων της IKEA αποτελεί απόδειξη της δέσμευσής της για οικολογικό σχεδιασμό. Περιλαμβάνει:

Έπιπλα από ανανεώσιμα και υπεύθυνα υλικά, όπως ξύλο με πιστοποίηση FSC, το μπαμπού, υφάσματα και ανακυκλωμένα υλικά.

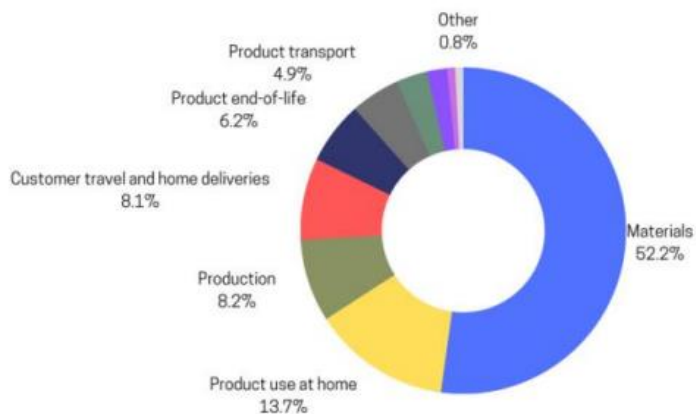
Ενεργειακά αποδοτικές συσκευές, όπως φωτιστικά LED και συσκευές χαμηλής κατανάλωσης ενέργειας και ηλιακά προϊόντα, ώστε να μειωθεί η κατανάλωση ενέργειας και οι εκπομπές άνθρακα.

Προϊόντα που προωθούν την εξοικονόμηση νερού. Η IKEA προσφέρει βρύσες και ντουζιέρες με χαμηλή κατανάλωση νερού, μειώνοντας τη σπατάλη νερού, χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα.

Προϊόντα όπως οι κάδοι ανακύκλωσης και οι μονάδες κομποστοποίησης προωθούν την ανακύκλωση, ενώ η ανθεκτικότητα και η δυνατότητα επισκευής των προϊόντων μειώνουν τις ανάγκες για πρόωρη αντικατάσταση. (Mahalakshmi, et. al. 2024), (Mikhaeil, 2024)

4.5.2 Προκλήσεις και συμμόρφωση

Από την αναφορά για τη βιωσιμότητα της IKEA για το οικονομικό έτος 2023⁶ φαίνεται να υπάρχουν και προκλήσεις. Παρά τις προσπάθειες της IKEA να μειώσει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, υπήρξε μια μικρή αύξηση στη χρήση άνθρακα στην παραγωγή κατά το 2023. Αυτό αποτελεί σημαντικό πρόβλημα, δεδομένου ότι η χρήση ορυκτών καυσίμων, όπως ο άνθρακας, είναι ασυμβίβαστη με τους στόχους για βιώσιμη ανάπτυξη και μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Η IKEA αναγνώρισε αυτήν την πρόκληση και δεσμεύτηκε να αντιμετωπίσει το θέμα το 2024. Αυτή η αύξηση είναι ενδεικτική των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν μεγάλες εταιρείες, όπως η IKEA, όταν προσπαθούν να ισορροπήσουν ανάμεσα στην αύξηση της παραγωγής και τη μείωση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος.



Διάγραμμα 7: Πηγές εκπομπών CO₂ IKEA

Πηγή: Kruk, 2023

Ένα άλλο κρίσιμο σημείο είναι ότι, αν και η IKEA έχει δεσμευτεί για τη μείωση των αποβλήτων και την ενίσχυση της ανακύκλωσης, ένα σημαντικό ποσοστό προϊόντων στο τέλος της ζωής τους καταλήγει ακόμα σε χωματερές. Σύμφωνα με την αναφορά, η εταιρεία αναγνωρίζει αυτή την αδυναμία και έχει θέσει στόχο την πλήρη εξάλειψη αυτών των πρακτικών στο μέλλον. Η δυσκολία αυτή προκύπτει από τη φύση των υλικών που χρησιμοποιούνται στα προϊόντα, καθώς και από τις ανεπαρκείς υποδομές ανακύκλωσης σε ορισμένες περιοχές. Αυτό υποδεικνύει ότι, ενώ η εταιρεία έχει θεσπίσει φιλόδοξους στόχους, οι προκλήσεις στη διαχείριση αποβλήτων παραμένουν ένα μεγάλο εμπόδιο στην πλήρη κυκλικότητα.

Όσον αφορά τις συνεργασίες και τον ανταγωνισμό, η IKEA έχει αναγνωρίσει τη σημασία της συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις, κυβερνήσεις και οργανισμούς για να επιτύχει τους στόχους της για τη βιωσιμότητα. Η εταιρεία συμμετέχει ενεργά στην ευρωπαϊκή επιτροπή τυποποίησης επίπλων (CEN Technical Committee 207-WG10), όπου συμβάλλει στην καθιέρωση νέων προτύπων για την κυκλική οικονομία στην παραγωγή επίπλων. Αυτή η συνεργασία είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η ανάπτυξη μιας βιώσιμης αλυσίδας αξίας απαιτεί τη σύμπραξη διαφορετικών παραγόντων της βιομηχανίας για την καθιέρωση προτύπων και τη βελτίωση των διαδικασιών ανακύκλωσης και επαναχρησιμοποίησης.

Η IKEA αναγνωρίζει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει με τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού, ιδιαίτερα όσον αφορά τη συμμόρφωση με τα πρότυπα βιωσιμότητας σε διαφορετικές χώρες. Η ύπαρξη πολλών προμηθευτών σε παγκόσμιο επίπεδο σημαίνει ότι είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί πλήρης διαφάνεια και συμμόρφωση σε όλα τα στάδια

της αλυσίδας εφοδιασμού. Για να το αντιμετωπίσει αυτό, η IKEA έχει δημιουργήσει τον κώδικα δεοντολογίας IWAY, τον οποίο επιβάλλει στους προμηθευτές της, αλλά η εφαρμογή και η παρακολούθηση της συμμόρφωσης παραμένουν μια σημαντική πρόκληση.

Επιπλέον, η IKEA σημειώνει ότι η ποικιλομορφία των ρυθμιστικών πλαισίων σε διαφορετικές χώρες δυσκολεύει τη δημιουργία ομοιογενούς προσέγγισης για τη βιωσιμότητα, καθυστερώντας τη μετάβαση στην κυκλική οικονομία. Η εταιρεία προωθεί ένα πιο εναρμονισμένο ρυθμιστικό πλαίσιο μέσω της συμμετοχής της σε διαλόγους με φορείς χάραξης πολιτικής και της συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις. Αυτό δείχνει ότι, παρά τις ισχυρές δεσμεύσεις της εταιρείας, το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να δυσχεράνει την πρόοδο προς τους στόχους της για βιωσιμότητα⁷.

4.6 Βιώσιμα προϊόντα IKEA

Η ποικιλία βιώσιμων προϊόντων της IKEA αποτελεί απόδειξη της δέσμευσής της για οικολογικό σχεδιασμό. Περιλαμβάνει:

Έπιπλα από ανανεώσιμα και υπεύθυνα υλικά, όπως ξύλο με πιστοποίηση FSC, το μπαμπού, υφάσματα και ανακυκλωμένα υλικά.

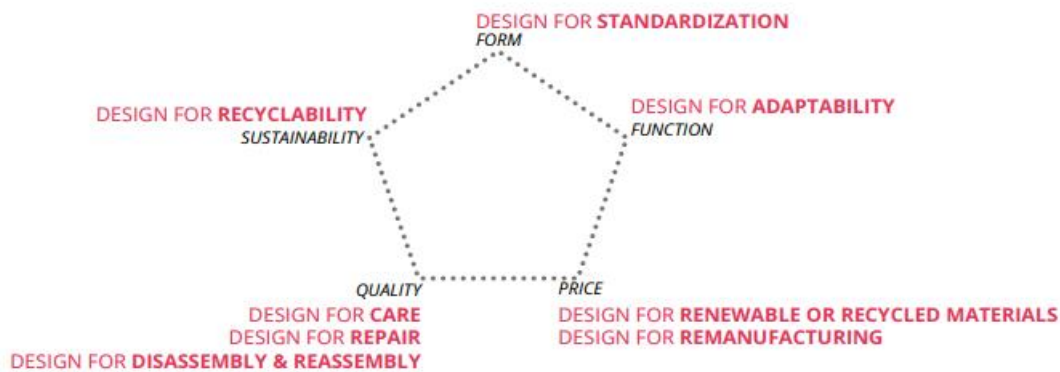
Ενεργειακά αποδοτικές συσκευές, όπως φωτιστικά LED και συσκευές χαμηλής κατανάλωσης ενέργειας και ηλιακά προϊόντα, ώστε να μειωθεί η κατανάλωση ενέργειας και οι εκπομπές άνθρακα.

Προϊόντα που προωθούν την εξοικονόμηση νερού. Η IKEA προσφέρει βρύσες και ντουζιέρες με χαμηλή κατανάλωση νερού, μειώνοντας τη σπατάλη νερού, χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα.

Προϊόντα όπως οι κάδοι ανακύκλωσης και οι μονάδες κομποστοποίησης προωθούν την ανακύκλωση, ενώ η ανθεκτικότητα και η δυνατότητα επισκευής των προϊόντων μειώνουν τις ανάγκες για πρόωρη αντικατάσταση. (Mahalakshmi, et. al. 2024), (Mikhaeil, 2024)

7

https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_SUSTAINABILITY_Report_FY_23_20240125_1b190c008f.pdf



Διάγραμμα 8: Αρχές σχεδιασμού κυκλικού προϊόντος της IKEA

Πηγή: Inter IKEA systems B.V., 2019

4.7 Στρατηγικές βιώσιμου μάρκετινγκ IKEA

4.7.1 Κύριες στρατηγικές

Η IKEA έχει αναπτύξει στρατηγικές βιώσιμου μάρκετινγκ που εκφράζουν τη δέσμευσή της για προσιτές, προσβάσιμες και βιώσιμες λύσεις. Οι κύριες στρατηγικές περιλαμβάνουν:

Διαφάνεια στην επικοινωνία με αναλυτικές πληροφορίες για τα προϊόντα της, συμπεριλαμβανομένων των υλικών και της περιβαλλοντικής τους επιρροής.

Εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες, όπου προωθεί την ευαισθητοποίηση μέσω καταλόγων και προωθητικών δράσεων που ενθαρρύνουν τις οικολογικές επιλογές.

Εκθέσεις βιωσιμότητας, όπου κάθε χρόνο δημοσιεύει εκθέσεις που παρουσιάζουν την πρόοδο και τους στόχους της.

Εμπλοκή με κοινότητες, όπου συνεργάζεται με οργανώσεις και προγράμματα που προάγουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες.

Καμπάνιες ανακύκλωσης και βιώσιμες προσφορές προϊόντων, όπως η καμπάνια “Second Hand Collection” και η παραγωγή από ανανεώσιμα υλικά.

Δέσμευση για 100% ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και ανάπτυξη πρωτοβουλιών που συμβάλλουν στη μείωση του οικολογικού της αποτυπώματος.

Κυκλική οικονομία, όπου εταιρεία έχει σχεδιάσει πιο ανθεκτικά προϊόντα, που επισκευάζονται και είναι ανακυκλώσιμα, επεκτείνοντας τους κύκλους ζωής των προϊόντων και μειώνοντας τα απόβλητα.

Μείωση κατανάλωσης ενέργειας και εξάρτησής από ορυκτά καύσιμα.

Ενίσχυση αποτελεσματικότητας μεταφορών, βελτιώνοντας τις ναυτιλιακές διαδρομές και την προώθηση της χρήσης βιώσιμων επιλογών μεταφοράς.

Ελαχιστοποίηση κατανάλωσης νερού στις διαδικασίες παραγωγής, καθώς και στις δραστηριότητες των προμηθευτών της.

Βιώσιμες γεωργικές πρακτικές, ιδίως όσον αφορά την προμήθεια τροφίμων για τα εστιατόρια και τις σουηδικές αγορές τροφίμων της.

Υπευθυνότητα στην προμήθεια υλικών, αυξάνοντας τη χρήση FSC - πιστοποιημένου ξύλου και βιώσιμου βαμβακιού.

Η στρατηγική "People & Planet Positive 2030" της IKEA καθορίζει στόχους για τη μείωση της κλιματικής αλλαγής και την προώθηση της βιωσιμότητας, επιδιώκοντας μια θετική επιρροή στους ανθρώπους και το περιβάλλον, σε ευθυγράμμιση με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ. (Mahalakshmi et. al. 2024)

4.7.2 Πελατοκεντρικές στρατηγικές

Η IKEA προωθεί τα βιώσιμα προϊόντα της μέσω των ακόλουθων πολυδιάστατων, πελατοκεντρικών στρατηγικών (Mahalakshmi, et. al. 2024):

Διαφάνεια: Κάθε προϊόν συνοδεύεται από ετικέτα που παρέχει λεπτομέρειες για τα υλικά και την προέλευσή τους. Αυτή η διαφάνεια επιτρέπει στους καταναλωτές να κάνουν ενημερωμένες επιλογές.

Εκπαιδευτικό μάρκετινγκ: Μέσω καμπανιών όπως το "The Wonderful Everyday", η IKEA ενθαρρύνει τους πελάτες να ενσωματώνουν οικολογικές πρακτικές στην καθημερινότητά τους.

Δείγματα βιωσιμότητας: Παράδειγμα βιώσιμου σχεδιασμού παρέχεται μέσα στα καταστήματα και στους καταλόγους της, ενώ η καμπάνια "Second Hand Collection" προωθεί την επαναχρησιμοποίηση και τις αρχές της κυκλικής οικονομίας.

Συνεργασίες και συμμαχίες: Η IKEA συνεργάζεται με οικολογικούς οργανισμούς στο πλαίσιο προγραμμάτων, ενισχύοντας την αξιοπιστία της και αξιοποιώντας πόρους από καθιερωμένους φορείς βιωσιμότητας. (Mahalakshmi, et. al. 2024)

Η δέσμευση της IKEA σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά έργα είναι ουσιαστική για την αποστολή της. Αρχικά, το ίδρυμα IKEA, επικεντρώνεται στην εκπαίδευση παιδιών, την καθαρή ενέργεια και την ενδυνάμωση κοινοτήτων και έτσι υπογραμμίζεται η δέσμευση της εταιρείας στην κοινωνική υπευθυνότητα παγκοσμίως. Έπειτα, η IKEA επενδύει σε αιολική και ηλιακή ενέργεια, δεσμευόμενη να χρησιμοποιεί 100% ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στις λειτουργίες της. Με το πρόγραμμα "People & Planet Positive" γίνονται δράσεις για τη μείωση των εκπομπών άνθρακα, με υπεύθυνη προμήθεια και βιώσιμο σχεδιασμό προϊόντων. Η IKEA αποδεικνύει τη δέσμευσή της την παροχή προσιτών και βιώσιμων προϊόντων, αλλά και στη δημιουργία ενός καλύτερου και πιο βιώσιμου κόσμου, τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο (Mahalakshmi, et. al. 2024).

4.7.3 Στρατηγικές ψηφιακής αφήγησης βίντεο

Επόμενη στρατηγική της IKEA είναι η αυτή της **ψηφιακής αφήγησης βίντεο**. Η εταιρεία χρησιμοποιεί την ψηφιακή αφήγηση ως εργαλείο για να επικοινωνήσει τις περιβαλλοντικές της αξίες, να προσεγγίσει καταναλωτές και να προωθήσει βιώσιμες συμπεριφορές. Με τη χρήση στρατηγικών αφήγησης, όπως η αυθεντικότητα, η συναισθηματική εμπλοκή και η διδακτική προσέγγιση, η IKEA επιτυγχάνει να προωθήσει μηνύματα βιωσιμότητας που αντανakλούν τις αρχές της κυκλικής οικονομίας και της μείωσης εκπομπών άνθρακα (Mikhaeil, 2024).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα στον πυρήνα της λειτουργίας τους, ακολουθώντας το μοντέλο της "embedded sustainability" (ενσωματωμένης βιωσιμότητας), όπου περιλαμβάνονται περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές αξίες χωρίς να γίνεται υποβάθμιση της ποιότητας ή της τιμής.

Η ψηφιακή αφήγηση βίντεο (digital video storytelling) περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία:

Τα βίντεο ακολουθούν μια αφηγηματική δομή με αρχή, μέση και τέλος, παρουσιάζοντας καταστάσεις που αναπτύσσουν συναισθηματική εμπλοκή.

Τα βίντεο συνδυάζουν εικόνες, ήχους και μουσική για να ενισχύσουν την εμπειρία και να διατηρήσουν την προσοχή του κοινού.

Η αφήγηση στοχεύει να διαμορφώσει αντιλήψεις και να εμπνεύσει ενέργειες υπέρ της βιωσιμότητας.

Οι διαφημίσεις της ΙΚΕΑ προβάλλουν στιγμές ευτυχίας και σύνδεσης με τη φύση, καθιστώντας τη βιωσιμότητα προσιτή και επιθυμητή.

Μέσα από ρεαλιστικούς χαρακτήρες, όπως οικογένειες ή παιδιά που ανακαλύπτουν τη φύση, η ΙΚΕΑ προβάλλει τη σταδιακή δέσμευση στη βιωσιμότητα, δίνοντας το παράδειγμα στους θεατές να ακολουθήσουν αντίστοιχα μονοπάτια.

Συμβολικά στοιχεία, όπως η εικόνα ενός σπόρου που αναπτύσσεται, αποτελούν μεταφορές για τη βιωσιμότητα και τη δυνατότητα αλλαγής.

Οι περισσότερες διαφημίσεις κλείνουν με ένα κάλεσμα για δράση, καλώντας το κοινό να υιοθετήσει βιώσιμες πρακτικές και να στηρίξει πρωτοβουλίες που προστατεύουν το περιβάλλον.

Οι διαφημίσεις ενισχύουν το αίσθημα του κοινού ότι κάθε μικρή δράση μετράει και ότι οι ίδιοι έχουν τη δύναμη να συνεισφέρουν θετικά στην αλλαγή.

Η ψηφιακή αφήγηση βίντεο ενισχύει την επικοινωνία περί βιωσιμότητας μέσω της αλληλεπίδρασης με το κοινό σε ψηφιακές πλατφόρμες (π.χ. YouTube), παρέχοντας τη δυνατότητα για μεγάλη και άμεση απήχηση (Mikhaeil, 2024).

Κάποιες από τις διαφημιστικές καμπάνιες της ΙΚΕΑ είναι οι ακόλουθες: Climate action starts at home, Furniture that grows with you, Green Friday, Introducing IKEA clean energy services, The wonderful everyday. Όλες προβάλλουν τη δέσμευσή της εταιρείας για βιωσιμότητα και εμπνέουν τους καταναλωτές να υιοθετήσουν φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές (Mikhaeil, 2024).

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η ΙΚΕΑ επιτυγχάνει να μεταδώσει σύνθετα μηνύματα για τη βιωσιμότητα μέσω εύκολων στην κατανόηση ιστοριών, χρησιμοποιώντας ανθρώπινες ιστορίες και ρεαλιστικές καταστάσεις που καθιστούν το μήνυμα προσιτό και σχετικό με το κοινό. Τα βίντεο ενσωματώνουν συναισθηματικά φορτισμένα μηνύματα που προωθούν την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, καθώς και παραδείγματα επιτυχημένων βιώσιμων πρακτικών που προκαλούν αισιοδοξία και έμπνευση. Τα βίντεο ευαισθητοποιούν τους καταναλωτές και τους ενθαρρύνουν να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές στην καθημερινότητά τους. Η δυνατότητα προσαρμογής των βίντεο σε διαφορετικές ομάδες κοινού ενισχύει την αποτελεσματικότητα των μηνυμάτων και τη σχέση με το εμπορικό σήμα.

4.7.4 IKEA “Stories”

Η IKEA, μέσα από την ενότητα "Stories"⁸ στον ιστότοπό της και το μουσείο IKEA στη Σουηδία, προβάλλει την ιστορία, τις αξίες και τη δέσμευσή της για βιωσιμότητα.

Η ψηφιακή ενότητα "Stories" παρουσιάζει ιστορίες και πολυμέσα σχετικά με την ιστορία και τις βιώσιμες πρακτικές της IKEA. Στόχος είναι να ευαισθητοποιήσει το κοινό για τη βιωσιμότητα, περιλαμβάνοντας ενέργειες όπως η χρήση ανανεώσιμων υλικών, η μείωση αποβλήτων και η συμμετοχή σε περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, εμπνέοντας τους καταναλωτές να κάνουν βιώσιμες επιλογές.

Το μουσείο, που βρίσκεται στο Almhult, εστιάζει στην εξέλιξη της εταιρείας και τη δέσμευσή της για βιώσιμη ανάπτυξη. Μέσω εκθέσεων και διαδραστικών εγκαταστάσεων, αναδεικνύεται η χρήση βιώσιμων υλικών, η ενεργειακή απόδοση και η κυκλική οικονομία. Οι εκθέσεις εμπνέουν τους επισκέπτες να αντιληφθούν τη σημασία της βιώσιμης κατανάλωσης και διαβίωσης.

Το μουσείο της IKEA διοργανώνει εργαστήρια και δραστηριότητες, όπως εργαστήρια ανακύκλωσης και αφήγησης, για να διδάξει στα παιδιά τη βιωσιμότητα. Συνεργάζεται επίσης με σχολεία για εκδηλώσεις και ενθαρρύνει τη χρήση τεχνολογίας, ώστε τα παιδιά να μάθουν για το περιβάλλον με διαδραστικό και διασκεδαστικό τρόπο, διαμορφώνοντας την οικολογική τους συνείδηση.

Μέσω αυτών των πρωτοβουλιών, η IKEA καλλιεργεί την ευαισθητοποίηση και ενθαρρύνει τους καταναλωτές και τις νέες γενιές να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές (Mikhaeil, 2024).

4.7.5 Στρατηγική τοποθεσίας των σημείων παραλαβής στη βιομηχανία επίπλων Spatial CRM

Η παράδοση μεγάλων και βαριών δεμάτων επίπλων μέσω παραδοσιακών διαύλων παραμένει δύσκολη, ιδιαίτερα για μεμονωμένους πελάτες. Η IKEA, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών για άνεση και αειφορία, έχει εφαρμόσει σημεία παραλαβής που υποστηρίζουν το ηλεκτρονικό εμπόριο, συνδυάζοντας την αγορά μέσω διαδικτύου

⁸ <https://www.ikea.com/global/en/stories/>

με τη φυσική παραλαβή. Αυτή η στρατηγική, που βασίζεται στη στρατηγική χωρικής τοποθέτησης και διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Spatial CRM), επιτρέπει στην IKEA να βελτιώσει την προσβασιμότητα, να μειώσει το κόστος και να περιορίσει τις εκπομπές ρύπων. Η έννοια του Spatial CRM εστιάζει στη χωρική διαφοροποίηση των καταναλωτικών προτιμήσεων και τη σημασία της προσαρμογής της τοποθεσίας σημείων παραλαβής σε αυτές.

Το άρθρο των KostECKa και Korczewska (2023) εξετάζει τη μεθοδολογία ανάλυσης της χωρικής εμβέλειας σημείων παραλαβής της IKEA στην Πολωνία, λαμβάνοντας υπόψη τις προτιμήσεις πελατών και τη δυναμική του πληθυσμού. Με τη χρήση δεδομένων από το Google Trends, οι ερευνήτριες αξιολογούν τις περιοχές με την υψηλότερη ζήτηση για σημεία παραλαβής και το κατά πόσο αυτά ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και προάγουν τη βιωσιμότητα. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι οι προσεκτικά τοποθετημένοι σταθμοί παραλαβής μπορούν να βελτιώσουν τη βιωσιμότητα και τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, συμβάλλοντας επίσης στη μείωση του κόστους.

Τα σημεία παραλαβής μπορούν να βελτιώσουν το CRM, όταν οι θέσεις τους είναι χωρικά βελτιστοποιημένες ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες του τοπικού πληθυσμού, να μειώνουν την περιβαλλοντική επιβάρυνση και να είναι οικονομικά αποδοτικές. Για την επιτυχία αυτής της στρατηγικής, η IKEA χρειάζεται να εντοπίζει νέες πιθανές τοποθεσίες για σημεία παραλαβής, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η κάλυψη του πληθυσμού, οι κυκλοφοριακές συνθήκες και οι ανάγκες των πελατών. Η αειφόρος στρατηγική τοποθεσίας συνδυάζει τη μείωση κόστους με τη μείωση περιβαλλοντικής επιβάρυνσης, κάτι που καθιστά την επιλογή των σημείων παραλαβής ιδιαίτερα αποτελεσματική για τη βελτιστοποίηση των πελατειακών σχέσεων και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η ανάλυση δεδομένων από πλατφόρμες, όπως το Google Trends, για την κατανόηση των τοπικών προτιμήσεων και των αναγκών της αγοράς συμβάλλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας.

Η IKEA έχει ανεπτυγμένο δίκτυο σημείων παραλαβής προσαρμοσμένο στις ανάγκες του κλάδου των επίπλων. Έχει αναπτύξει συστήματα παραλαβής δεμάτων ή κινητά σημεία παραλαβής για το ηλεκτρονικό εμπόριο και επηρεάζει έντονα τις αγορές στις οποίες εισέρχεται. Στον κλάδο των επίπλων τα έσοδα από ηλεκτρονικές πωλήσεις αυξάνονται συνεχώς.

Στην έρευνα τους οι KostECKa και Korczewska (2023) κατηγοριοποιούν τα καταστήματα της IKEA στην Πολωνία σε τρεις ομάδες: φυσικά καταστήματα σε μεγάλες πόλεις, σημεία παραλαβής σε μεγάλες πόλεις και σημεία παραλαβής σε περιφερειακές πόλεις και

εντοπίζουν μέσω των δεδομένων του Google Trends τις περιοχές με τη μεγαλύτερη έλξη για την IKEA στην Πολωνία. Οι περιοχές με τις λιγότερες αναζητήσεις είναι εκείνες στις οποίες δεν υπάρχουν φυσικά καταστήματα. Τα σημεία παραλαβής αποτελούν λύση για λιγότερο πυκνοκατοικημένες περιοχές, προσφέροντας οικονομικότερη και πιο ευέλικτη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες. Παρά τα πλεονεκτήματα αυτά, υπάρχουν πιθανοί κίνδυνοι, όπως τα υψηλότερα κόστη λόγω μειωμένων οικονομιών κλίμακας, η χαμηλότερη προθυμία των καταναλωτών να αγοράσουν χωρίς προηγούμενη θέαση προϊόντων και η ατελή κάλυψη CRM όταν υπάρχει μόνο ένα σημείο παραλαβής ανά πόλη. Η κυκλοφορία και η έλξη γύρω από τα σημεία παραλαβής είναι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής παρουσίας μιας εταιρείας (Kostecka, et. al. 2023).

Μέσω όλων των ανωτέρω στρατηγικών, η IKEA βελτιώνει την εικόνα της ως βιώσιμη μάρκα και ενδυναμώνει τους καταναλωτές να κάνουν οικολογικές επιλογές, συμβάλλοντας έτσι στη διαμόρφωση ενός πιο πράσινου μέλλοντος.

4.8 Ηλεκτρονικό εμπόριο σε συνδυασμό με αειφόρες πρακτικές της IKEA

Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και η χρήση τεχνητής νοημοσύνης για εξατομίκευση στη στρατηγική της IKEA ενισχύουν την επικοινωνία με τους πελάτες με τρόπους που συνάδουν με τις ηθικές τους αξίες και περιβαλλοντικές ανησυχίες (Ntumba, Aguayo, Maina, 2023). Η IKEA δίνει προτεραιότητα στην αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών γύρω από τη βιωσιμότητα, ενσωματώνοντας υπεύθυνες πρακτικές στην αλυσίδα αξίας της. Τάσεις όπως το IoT και το blockchain προσφέρουν επιπλέον ευκαιρίες για διαφανείς αλυσίδες εφοδιασμού, επιτρέποντας στους καταναλωτές να παρακολουθούν την προέλευση των προϊόντων και να εμπιστεύονται τις δεσμεύσεις της εταιρείας για κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα.

Η έμφαση στη βιωσιμότητα δεν αποτελεί για την IKEA απλή διαφοροποίηση, αλλά κεντρικό στοιχείο της στρατηγικής της, που υπογραμμίζει την αναγκαιότητα για υπεύθυνη ανάπτυξη στο συνεχώς εξελισσόμενο ψηφιακό περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο, η IKEA επιβεβαιώνει τον ρόλο της ως ηγέτης στον τομέα της υπεύθυνης λιανικής, εδραιώνοντας μια καινοτόμα και βιώσιμη προσέγγιση στις αγορές.

Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου

Singh, K., Dubey, R. S., Renwick, D. W. S., & Crichton, R. (2024). Utilizing Technology for Sustainable Resource Management Solutions. IGI Global.

Froding, K., & Lawrence, G. (2010). Sustainability at IKEA. *Proceedings of Linnaeus ECO-TECH '10*, 67-77. <https://open.lnu.se/index.php/eco-tech/article/view/500/438>

Inter IKEA systems B.V. (2019). Circular Product Design Guide. https://preview.thenewsmarket.com/Previews/IKEA/DocumentAssets/512088_v2.pdf

Inter IKEA Systems B.V. (2024). IKEA Sustainability Report FY23. https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_SUSTAINABILITY_Report_FY_23_2024_0125_1b190c008f.pdf

Kostecka, Z., & Kopczevska, K. (2023). Spatial CRM and location strategy: E-commerce solutions in the furniture industry. Case of IKEA pick-up points in Poland. *Electronic Commerce Research and Applications*, 62, 101308. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2023.101308>

Kruk, K. (2023). Embracing Circular Economy Practices: Case Study of IKEA. Master's Final Work, Management and Industrial Strategy. Lisbon School of Economics & Management. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/30103/1/DM-KK-2023.pdf>

Laurin, F., & Fantazy, K. (2017). Sustainable supply chain management: A case study at IKEA. *Transnational Corporations Review*, 9(4), 309–318. <https://doi.org/10.1080/19186444.2017.1401208>

Malmgren, K., & Larsson, K.M. (2020). *Reverse Logistics in the Transition Towards Circular Economy: A Case Study of Customer Returns at IKEA* (Report No. E 2020:016). <https://odr.chalmers.se/server/api/core/bitstreams/8b2b1667-c4e8-4b1f-9c99-c35a5af00e0f/content>

Mahalakshmi, S., Nallasivam, A., Kumar, H.S., Kalavathy, K.S., & Desai, K. (2024). Sustainability by Design: IKEA's Eco-Friendly Marketing Efforts, Proceedings of the 3rd International Conference on Reinventing Business Practices, Start-ups and Sustainability (ICRBSS 2023), *Advances in Economics, Business and Management Research*, 277. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-374-0_14

Mikhaeil, M. M. (2024). Climate-Conscious Commerce: A Study of IKEA's Digital Video Storytelling in Sustainability Marketing. *MJOMS*, 4(5), 999-1037. [10.21608/mjoms.2024.284097.1151](https://doi.org/10.21608/mjoms.2024.284097.1151)

Shuwaler, A. A., Quttainah, M. A., Kee, D. M. H., Kei, C. M., Qi, E. J., Wen, E. C., Qu, G., Saxena, M., & Pandey, R. (2010). *IKEA's Corporate Social Responsibility*. *International Journal of Tourism & Hospitality in Asia Pasific*, 3(2), 70-77. <https://www.ejournal.aibpmjournals.com/IJTHAP/article/view/824/786>

IKEA, (2024). IKEA BuyBack. [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024], <https://www.ikea.com/pt/en/customer-service/services/buy-back/>

IKEA, (2024). IKEA recognised for its circular way of working. [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024], <https://www.ikea.com/bh/en/ideas/ikea-recognised-for-its-circular-way-of-working-pub6144c6b0>

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

5.1 Συμπεράσματα για τις Αειφόρες Πρακτικές της ΙΚΕΑ και του κλάδου Λιανικής πώλησης επίπλων

Η ΙΚΕΑ έχει ενσωματώσει τις αρχές της αειφορίας ως θεμελιώδη άξονα της επιχειρησιακής της στρατηγικής, εστιάζοντας στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της. Οι βιώσιμες πρακτικές που ακολουθεί είναι πολυδιάστατες και καλύπτουν όλο το φάσμα της εφοδιαστικής της αλυσίδας, από την προμήθεια πρώτων υλών έως την παραγωγή, τη διανομή και την εξυπηρέτηση πελατών. Πιο συγκεκριμένα, η ΙΚΕΑ έχει δεσμευτεί να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα μέσα από την αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, την ενίσχυση της ενεργειακής αποδοτικότητας και την επιλογή βιώσιμων υλικών. Αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει τη θέση της ως μία από τις πιο προοδευτικές εταιρείες στον κλάδο της λιανικής επίπλωσης, με σαφή δέσμευση για την αειφόρο ανάπτυξη.

Η ΙΚΕΑ έχει αναπτύξει μία άκρως οργανωμένη και αειφόρο εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία στηρίζεται στη χρήση ανακυκλώσιμων και βιώσιμων πρώτων υλών. Αυτή η στρατηγική αποτελεί έναν οικολογικά υπεύθυνο τρόπο λειτουργίας, αλλά και μία προσέγγιση που ενισχύει τη φήμη της εταιρείας ως κορυφαίου και υπεύθυνου παράγοντα στον κλάδο της λιανικής πώλησης επίπλων. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, η ΙΚΕΑ συνεργάζεται στενά με τους προμηθευτές της για την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών βιωσιμότητας, διασφαλίζοντας ότι μοιράζονται τη δέσμευσή της προς την αειφορία. Το γεγονός αυτό καθιστά την ΙΚΕΑ πρότυπο αειφόρου εφοδιαστικής αλυσίδας και της προσφέρει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς τα βιώσιμα προϊόντα αποκτούν αυξανόμενη ζήτηση από τους καταναλωτές.

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ της ΙΚΕΑ αποτελούν παράδειγμα καινοτόμου και αειφόρου προσανατολισμού, προσδίδοντας προστιθέμενη αξία στο εμπορικό σήμα της εταιρείας. Μέσω της ψηφιακής αφήγησης και των προγραμμάτων «Stories», η ΙΚΕΑ προβάλλει τις πρωτοβουλίες της για αειφορία και κοινωνική ευθύνη, ενισχύοντας την εικόνα της ως μία εταιρεία με αξίες και δέσμευση για το περιβάλλον. Οι καμπάνιες της, εστιασμένες στη βιωσιμότητα, ενθαρρύνουν τους καταναλωτές να υιοθετήσουν έναν πιο αειφόρο τρόπο ζωής, και επιδεικνύουν την κοινωνική υπευθυνότητα της εταιρείας με τρόπο άμεσο και προσιτό για το ευρύ κοινό. Με αυτόν τον τρόπο, η ΙΚΕΑ καταφέρνει όχι μόνο να αυξήσει

την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των πελατών της, αλλά και να δημιουργήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια αγορά που στρέφεται όλο και περισσότερο προς την αειφορία.

Συνοψίζοντας, οι αειφόρες πρακτικές της ΙΚΕΑ αποτελούν πρότυπο για τον κλάδο της λιανικής επίπλωσης, δείχνοντας τον δρόμο για έναν πιο υπεύθυνο τρόπο λειτουργίας και προσφέροντας σημαντικά οφέλη τόσο στην ίδια την εταιρεία όσο και στο περιβάλλον και την κοινωνία.

5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Παρά τη σαφή δέσμευση της ΙΚΕΑ για βιωσιμότητα, η αποδοχή από το κοινό και η επίδραση στην καταναλωτική συμπεριφορά αποτελούν τομείς προς διερεύνηση. Ειδικά για την ελληνική αγορά, θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστεί πώς αντιλαμβάνονται οι Έλληνες καταναλωτές τις βιώσιμες πρακτικές της ΙΚΕΑ και εάν αυτές επηρεάζουν την αγοραστική τους απόφαση.

Θα μπορούσε επίσης να γίνει συγκριτική ανάλυση της ΙΚΕΑ με άλλες κορυφαίες εταιρείες του κλάδου, ώστε να διαπιστωθούν οι καλές πρακτικές και τα κοινά σημεία, καθώς και πιθανές βέλτιστες πρακτικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν.

Ένα ακόμα ενδιαφέρον θέμα για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να είναι η εξέταση της δυνατότητας προσαρμογής των βιώσιμων προϊόντων της ΙΚΕΑ στις ανάγκες της ελληνικής αγοράς, ώστε να αυξηθεί η διείσδυσή τους σε τοπικό επίπεδο.

Συνολική βιβλιογραφία

Ξένη

Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (4th. Ed.) Routledge.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education Limited

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Singh, K., Dubey, R. S., Renwick, D. W. S., & Crichton, R. (2024). *Utilizing Technology for Sustainable Resource Management Solutions*. IGI Global.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed. Global ed.). Pearson Education Limited 2018.

Άρθρα

Al Darwish, L. (2023). *Green Furniture: Sustainability, Consumer Choice, and Market Analysis in an Evolving Landscape*. OCAD University. <https://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/4071>

Al-Zghool, M. (2020). *An evaluation of IKEA's global position and marketing standing*. https://www.researchgate.net/publication/346059671_An_evaluation_of_IKEA's_global_position_and_marketing_standing

Alam, M. K. (2021). *A systematic qualitative case study: questions, data collection, NVivo analysis and saturation*. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), 1–31. <https://doi.org/10.1108/QROM-09-2019-1825>

Arnold, V. (2016). *Combination of Sustainable Supply Chain Management and Green Marketing: Customer Expectations in Furniture Retail*. University of Gothenburg School of Business, Economics and Law. Master Degree Project in Logistics and Transport Management. <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/44872>

- Borin, N., & Metcalf, L. (2020). Integrating Sustainability Into the Marketing Curriculum: Learning Activities That Facilitate Sustainable Marketing Practices. *Journal of Marketing Education* 32(2) 140–154. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0273475309360156>
- Bumgardner, M. S., & Nicholls, D. L. (2020). Sustainable Practices in Furniture Design: A Literature Study on Customization, Biomimicry, Competitiveness, and Product Communication. *Forests*, 11(12), 1277. <https://www.mdpi.com/1999-4907/11/12/1277>
- D'Itria, E., Pei, X., & Bertola, P. (2024). Designing Sustainability Today: An Analytical Framework for a Design for Sustainability Model in European Fashion and Furniture Industries. *Sustainability* 2024, 16, 3240. <https://doi.org/10.3390/su16083240>
- Dadabaeva, R.A., & Jamoliddinov, F.S. (2024). *Digital marketing as an element of sustainable development: trends, challenges and opportunities. Digital models and solutions*, 3(1), 65–79. <https://cyberleninka.ru/article/n/digital-marketing-as-an-element-of-sustainable-development-trends-challenges-and-opportunities>
- Dangelico, R. M., Pontrandolfo, P., & Pujari, D. (2013). Developing Sustainable New Products in the Textile and Upholstered Furniture Industries: Role of External Integrative Capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 642–658. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/jpim.12013>
- De Marchi, V., Maria, E. D., & Ponte, S. (2013). The Greening of Global Value Chains: Insights from the Furniture Industry. *Competition and Change*, 17(4), 299-318. <https://research.cbs.dk/en/publications/the-greening-of-global-value-chains-insights-from-the-furniture-i>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Froding, K., & Lawrence, G. (2010). Sustainability at IKEA. *Proceedings of Linnaeus ECO-TECH '10*, 67-77. <https://open.lnu.se/index.php/eco-tech/article/view/500/438>
- Gordon, R., Carrigan, M., & Hastings, G. (2011). A framework for sustainable marketing. *Marketing Theory* 11(2) 143–163. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1470593111403218>
- Holden, E., Linnerud, K., & Banister, D. (2014). Sustainable development: Our Common Future revisited. *Global Environmental Change*, 26, 130–139. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.04.006>

- Hossain, T., & Sultana, R. (2023). *Sustainable Supply Chain Management Practices: A Case Study of IKEA*. 17, 361-368. https://www.researchgate.net/publication/380098981_Sustainable_Supply_Chain_Management_Practices_A_Case_Study_of_IKEA
- Ince, M.N. and Tasdemir C. (2024). The Impact of Quality Dimensions and Some Other Critical Factors on Consumers' Furniture Purchasing Decisions. *Journal of Innovative Science and Engineering*. 8(1): 78-91. <https://doi.org/10.38088/jise.1453432>
- Inter IKEA systems B.V. (2019). Circular Product Design Guide. https://preview.thenewsmarket.com/Previews/IKEA/DocumentAssets/512088_v2.pdf
- Inter IKEA Systems B.V. (2024). IKEA Sustainability Report FY23. https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_SUSTAINABILITY_Report_FY_23_2024_0125_1b190c008f.pdf
- Isaksson, R., & Suljanovic, M. (2006). The IKEA experience: A case study on how different factors in the retail environment affect customer experience. Independent thesis, Bachelor level, 10 credits. Lulea University of Technology. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1032639>
- Ivarsson, I., & Alvstam, C. G. (2011). Upgrading in global value-chains: A case study of technology-learning among IKEA suppliers in China and Southeast Asia. *Journal of Economic Geography*, 11(4), 731–752. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbq009>
- Kostecka, Z., & Kopczevska, K. (2023). Spatial CRM and location strategy: E-commerce solutions in the furniture industry. Case of IKEA pick-up points in Poland. *Electronic Commerce Research and Applications*, 62, 101308. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2023.101308>
- Kruk, K. (2023). Embracing Circular Economy Practices: Case Study of IKEA. Master's Final Work, Management and Industrial Strategy. Lisbon School of Economics & Management. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/30103/1/DM-KK-2023.pdf> .
- Laurin, F., & Fantazy, K. (2017). Sustainable supply chain management: A case study at IKEA. *Transnational Corporations Review*, 9(4), 309–318. <https://doi.org/10.1080/19186444.2017.1401208>.

- Liem, G. S., Pandey, S., Pandey, R., Venkata, S., Harsha, S., Massand, A., Dessy, A., Safitri, I., Ng, P. Y., Kee, D. M. H., Yue, W. S., Zhin, P. M., Hui, Y. J., & Utama, A. A. G. S. (2021). A case study of the factors that affect consumer behavior in IKEA. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 4(2), 1068. https://www.researchgate.net/publication/353356953_A_Case_Study_of_the_Factors_that_Affect_Consumer_Behavior_in_IKEA
- Malmgren, K., & Larsson, K.M. (2020). *Reverse Logistics in the Transition Towards Circular Economy: A Case Study of Customer Returns at IKEA* (Report No. E 2020:016). <https://odr.chalmers.se/server/api/core/bitstreams/8b2b1667-c4e8-4b1f-9c99-c35a5af00e0f/content>
- Mahalakshmi, S., Nallasivam, A., Kumar, H.S., Kalavathy, K.S., & Desai, K. (2024). Sustainability by Design: IKEA's Eco-Friendly Marketing Efforts, Proceedings of the 3rd International Conference on Reinventing Business Practices, Start-ups and Sustainability (ICRBSS 2023), *Advances in Economics, Business and Management Research*, 277. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-374-0_14
- Mikhaeil, M. M. (2024). Climate-Conscious Commerce: A Study of IKEA's Digital Video Storytelling in Sustainability Marketing. *MJOMS*, 4(5), 999-1037. <https://doi.org/10.21608/mjoms.2024.284097.1151>
- Malmgren, K., & Larsson, K.M. (2020). *Reverse Logistics in the Transition Towards Circular Economy: A Case Study of Customer Returns at IKEA* (Report No. E 2020:016). <https://odr.chalmers.se/server/api/core/bitstreams/8b2b1667-c4e8-4b1f-9c99-c35a5af00e0f/content>
- Ntumba, C., Aguayo, S., & Maina, J.K. (2023). Revolutionizing Retail: A Mini Review of E-commerce Evolution. *Journal of Digital Marketing and Commerce*, 3(2), 100–110. <https://doi.org/10.53623/jdmc.v3i2.365>
- Park, J. Y., Perumal, S. V., Sanyal, S., Nguyen, B. A., Ray, S., Krishnan, R., Narasimhaiah, R., & Thangam, D. (2022). Sustainable Marketing Strategies as an Essential Tool of Business. *American Journal of Economics and Sociology*, 81(2), 359-379. <https://doi.org/10.1111/ajes.12459>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. <https://www.jstor.org/stable/pdf/30166559.pdf> .

- Pérez-Pérez, L., Berlanga, I., & Victoria, J. S. (2023). Internal communication and employer branding within a humanistic model: A case study of IKEA (Spain, 2019–2021). *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 213-229. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0027>
- Peterson, M., Minton, E. A., Liu, R. L., & Bartholomew, D. E. (2021). Sustainable marketing and consumer support for sustainable businesses. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 157–168. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550920313580>
- Rangan, V. K., Toffel, M. W., Dessain, V., & Lenhardt, J. (2015). Sustainability at IKEA Group. Harvard Business School 9-515-033. <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/1650/1/Sustainability%20at%20IKEA%20group%20-%20Value%20chain%20analysis%20study.pdf>
- Sakib, M. N., Kabir, G., & Ali, S. M. (2024). A life cycle analysis approach to evaluate sustainable strategies in the furniture manufacturing industry. *Science of The Total Environment*, 907, 167611. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.167611>
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2021). Sustainable marketing: Market-Driving, Not Market-Driven. *Journal of Macromarketing*, 41(1), 150-165. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0276146720961836>
- Sikora, A. (2021). European Green Deal – legal and financial challenges of the climate change. *ERA Forum*, 21, 681–697. <https://doi.org/10.1007/s12027-020-00637-3>
- Shuwaler, A. A., Quttainah, M. A., Kee, D. M. H., Kei, C. M., Qi, E. J., Wen, E. C., Qu, G., Saxena, M., & Pandey, R. (2010). *IKEA's Corporate Social Responsibility*. *International Journal of Tourism & Hospitality in Asia Pasific*, 3(2), 70-77. <https://www.ejournal.aibpmjournals.com/IJTHAP/article/view/824/786>
- Vhatkar, M. S., Raut, R. D., Gokhale, R., Kumar, M., Akarte, M., & Ghoshal, S. (2024). Leveraging digital technology in retailing business: Unboxing synergy between omnichannel retail adoption and sustainable retail performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 81, 104047. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104047>
- WCED, (1987). *Our Common Future*. World Commission on Environment and Development. Oxford University Press, Oxford. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/server/api/core/bitstreams/a475333a-2123-4655-8e16-108d1dcd477f/content>

Yegin, T., & Ikram, M. (2022). Performance Evaluation of Green Furniture Brands in the Marketing 4.0 Period: An Integrated MCDM Approach. *Sustainability*, 14(17), 10644. <https://doi.org/10.3390/su141710644>

Yu, S., Zhong, Z., Zhu, Y., & Sun, J. (2024). Green Emotion: Incorporating Emotional Perception in Green Marketing to Increase Green Furniture Purchase Intentions. *Sustainability*, 16(12), 4935. <https://doi.org/10.3390/su16124935>

Διαδικτυακοί τόποι

Φουρλής Όμιλος εταιρειών, (2024). Ο όμιλος. [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024], <https://www.fourlis.gr>

IKEA, (2024). [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024] <https://www.ikea.gr/>

IKEA, (2024). How we work. [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024], <https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/>

IKEA, (2024). IKEA BuyBack. [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024], <https://www.ikea.com/pt/en/customer-service/services/buy-back/>

IKEA, (2024). IKEA recognised for its circular way of working. [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024], <https://www.ikea.com/bh/en/ideas/ikea-recognised-for-its-circular-way-of-working-pub6144c6b0>

IKEA Foundation, (2024). [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024], <https://ikeafoundation.org/>

Inter IKEA group, (2024). The IKEA franchise system. [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024], <https://www.inter.ikea.com/en/this-is-inter-ikea-group/the-ikea-franchise-system>

Statista, (2024). IKEA - Statistics & Facts. [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2024], <https://www.statista.com/topics/1961/ikea/>