

UNIVERSITAT DE GIRONA
FACULTAT DE CIÈNCIES ECONÒMIQUES I EMPRESARIALS
GRAU EN ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'**IKEA**

Autora: Beatrice-Cristina Alamorean

Tutor: Joan Sorribes Sánchez

Data: 05/05/2023

TREBALL FINAL DE GRAU

Curs: 2022-2023

Estudis: Grau en Administració i Direcció d'Empreses

AGRAÏMENTS

En primer lloc, m'agradaria agrair-li al meu tutor, Joan Sorribes Sánchez, que ha donat llum al camí quan em trobava perduda. Voldria agrair també el seu suport i orientació durant aquest projecte. Gràcies a ell no m'he sentit sola en tot aquest procés i sempre ha estat allà per orientar-me de la millor manera.

En segon lloc, vull agrair a la meva família, parella i amics pel seu suport, preocupació i ajuda incondicional.

Finalment, però no menys important, voldria agrair a totes aquelles persones que han dedicat uns minuts del seu temps per respondre a l'enquesta.

Gràcies a tots.

RESUM

L'any 1943, Ingvar Kamprad va fundar IKEA a Älmhult, Suècia. Un petit negoci que es dedicava a la venda d'articles com bolígrafs i carteres s'ha convertit en el líder mundial en la venda de mobles i accessoris de decoració per a la llar, iniciant la revolució dels paquets plans. Aquestes són les arrels d'aquesta multinacional que, avui dia, és present en 55 països i compta amb aproximadament 500 botigues arreu del món.

En aquest treball s'analitzarà la multinacional IKEA i les seves estratègies de màrqueting, amb la finalitat de conèixer les decisions que pren aquesta empresa per aconseguir ser competitiva a escala global. Finalment, es plantejaran algunes propostes de millora en aquelles polítiques on presenti alguna debilitat.

PARAULES CLAU

IKEA, econòmic, líder, paquets plans, automuntatge, mobles, decoració

RESUMEN

En 1943, Ingvar Kamprad fundó IKEA en Älmhult, Suecia. Un pequeño negocio que se dedicaba a la venta de artículos como bolígrafos y carteras se ha convertido en líder mundial en la venta de muebles y accesorios de decoración para el hogar, iniciando la revolución de los paquetes planos. Éstas son las raíces de esta multinacional que, hoy en día, está presente en 55 países y cuenta con aproximadamente 500 tiendas en todo el mundo.

En este trabajo se analizará la multinacional IKEA y sus estrategias de marketing, con el fin de conocer las decisiones que toma esta empresa para conseguir ser competitiva a nivel global. Finalmente, se plantearán algunas propuestas de mejora en aquellas políticas en las que presente alguna debilidad.

PALABRAS CLAVE

IKEA, económico, líder, paquetes planos, automontaje, muebles, decoración

ABSTRACT

In 1943, Ingvar Kamprad founded IKEA in Älmhult, Sweden. A small business that was dedicated to selling items such as pens and wallets has become a world leader in the sale of furniture and home furnishings, starting the flat-pack revolution. These are the roots of this multinational that today is present in 55 countries and has approximately 500 stores worldwide.

This project will analyse the multinational company IKEA and its marketing strategies, in order to know the decisions taken by this company to be competitive at a global level. Finally, some proposals for improvement in those policies in which it presents some weaknesses will be proposed.

KEYWORDS

IKEA, economical, leader, flat pack, self-assembly, furniture, decoration

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	8
1.1. Justificació i motivació sobre l'elecció del tema	8
1.2. Objectius i hipòtesi	9
1.3. Metodologia.....	9
MARC TEÒRIC	11
2. DEFINICIÓ D'ESTRATÈGIA	11
2.1. Característiques de l'estratègia	11
2.2. Tipus d'estratègies empresarials	12
2.3. Estratègies de màrqueting.....	14
MARC PRÀCTIC	16
3. HISTÒRIA I TRAJECTÒRIA D'IKEA.....	16
4. SECTOR.....	21
5. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS	21
6. IMPACTE D'IKEA SOBRE EL PLANETA.....	24
7. ANÀLISI DE L'ENTORN	27
7.1. Macroentorn	28
7.1.1. Perfil estratègic (PESTEL).....	28
7.1.2. Model d'Abell	37
7.2. Microentorn	38
7.2.1. Cinc forces de Porter	39
8. ANÀLISI INTERNA.....	43
8.1. Identitat de l'empresa	43
8.2. Cadena de valor	44
8.3. Recursos i capacitats	48
8.3.1. Recursos	49
8.3.2. Capacitats	50

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA	
8.4. Avaluació dels recursos i capacitats	53
8.5. Anàlisi DAFO.....	55
9. DEFINICIÓ D'OBJECTIUS	56
9.1. Objectius de l'empresa	56
9.2. Públic objectiu	58
10. ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING D'IKEA.....	58
10.1. Producte.....	58
10.1.1. Estratègies de producte	62
10.2. Preu	64
10.2.1. Estratègies de preu.....	65
10.3. Distribució	67
10.3.1. Estratègies de distribució	70
10.4. Comunicació.....	71
10.4.1. Estratègies de comunicació.....	72
11. SUGGERIMENTS DE MILLORA.....	77
11.1. Producte.....	77
11.2. Preu	78
11.3. Distribució	79
11.4. Comunicació.....	80
12. CONCLUSIONS	81
13. BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA	84
14. ANNEX.....	87

ÍNDEX DE FIGURES

Figura 1. Ingvar Kamprad	16
Figura 2. Primer catàleg d'IKEA	17
Figura 3. Recorregut de les botigues IKEA	18
Figura 4. Expansió d'IKEA al món.....	20
Figura 5. L'entorn	27
Figura 6. Creixement PIB Espanya el període 2019-2022.....	30
Figura 7. Evolució tipus d'interès a l'eurozona.....	31
Figura 8. Evolució IPC a Espanya.....	31
Figura 9. Evolució taxa d'atur a Espanya	32
Figura 10. Evolució de la renda mitjana per llar.....	32
Figura 11. Taxa d'emancipació juvenil a Espanya.....	34
Figura 12. Taxa de natalitat a Espanya i al món.....	34
Figura 13. Rànquing de països per nombre d'habitants	35
Figura 14. Model d'Abell.....	38
Figura 15. Les 5 forces competitives de Porter	39
Figura 16. Anàlisi DAFO d'IKEA.....	56
Figura 17. Armari PAX	59
Figura 18. Estanteria KALLAX	60
Figura 19. Prestatgeria BILLY	60
Figura 20. Còmoda MALM	61
Figura 21. Calaixera ALEX.....	61

1. INTRODUCCIÓ

1.1. Justificació i motivació sobre l'elecció del tema

IKEA és una empresa dedicada a la venda de mobles i accessoris de decoració per a la llar, líder en el seu sector. Va ser fundada l'any 1943 a Suècia per Ingvar Kamprad, un jove emprenedor de 17 anys que inicialment venia articles com bolígrafs i carteres, entre d'altres. Per recompensar-lo pel seu bon rendiment a l'escola, el seu pare li va donar una petita suma de diners que aquest va invertir a expandir el seu negoci. D'aquesta manera, el 1948 comença a vendre mobles, fet que marca l'inici de l'assortiment IKEA tal com es coneix avui dia.

Com a solució als alts costos i les taxes de danys en el transport, es va implementar la idea de mobles en paquets plans i autoassemblatge, característiques que es van convertir en una part integral del concepte d'IKEA.

El fundador d'IKEA sempre va estar decidit en oferir els millors preus a una qualitat alta i aquesta idea d'oferir productes d'alta qualitat a baix preu segueix encara vigent avui dia per l'empresa.

Gràcies al seu èxit i a la seva trajectòria, la companyia sueca ha expandit el seu negoci arreu del món, comptant amb una presència a 55 països, amb aproximadament 500 botigues, milers de proveïdors, etc.

D'altra banda, una multinacional com és IKEA té molt ben consolidades les seves estratègies pel que fa al màrqueting. L'empresa té una identitat de marca molt clara. És ben coneguda per la seva publicitat senzilla amb els colors que la representen, el blau i el groc, i imatges que mostren cases immaculades amb una decoració moderna i neta. Totes les campanyes de màrqueting contribueixen i reforcen la seva imatge de marca.

El present Treball de Final de Grau és el resultat de l'elecció d'un tema d'interès personal. Resulta interessant conèixer com una multinacional com és IKEA, dedicada a la venda de mobles i accessoris per a la decoració de la llar, aconsegueix tenir tant èxit arreu del món i en quina mesura s'adapta a cada cultura i país on és present. Tanmateix, és interessant saber quin seria el seu destí si decidís instal·lar-se també a Girona. Així doncs, m'agradaria poder aplicar certs coneixements adquirits durant el grau, especialment la teoria estudiada a algunes assignatures com la de Direcció Comercial o Direcció Estratègica. La realització d'aquest TFG em pot aportar un ampli ventall de coneixements en l'àmbit del màrqueting, sobre el qual m'agradaria cursar un màster, i

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

em pot fer entendre com actua una multinacional com és IKEA en el seu entorn i quines estratègies que utilitza li confereixen la posició de líder mundial en el seu sector.

1.2. Objectius i hipòtesi

Amb la realització d'aquest projecte el que es pretén és estudiar la posició que té IKEA en el mercat i així conèixer les estratègies de màrqueting de la multinacional per descobrir quines decisions pren per aconseguir ser una de les empreses més competitives del mercat. Posteriorment, es proposaran alguns plans d'acció per tal de millorar certs aspectes de les seves estratègies.

L'objectiu d'aquest treball és, per tant, l'elaboració d'un Pla de Màrqueting per a IKEA on, a partir de tota l'anàlisi interna i externa de l'empresa i d'una enquesta feta als habitants de la província de Girona, es pugui saber si la companyia sueca podria incrementar la xifra de vendes si hi hagués un IKEA a Girona.

Respecte a la hipòtesi general seria la següent:

- L'elaboració d'un pla de màrqueting permetrà augmentar les vendes de l'empresa IKEA si hi hagués una botiga a la província de Girona.

Quant a les hipòtesis específiques, es destaquen les següents:

- Realitzar un estudi de mercat a la província de Girona permetrà diagnosticar si la possible botiga de Girona tindria clients i, per tant, vendes.
- Elaborar les estratègies de màrqueting, juntament amb les propostes de millora, permetrà augmentar les vendes de l'empresa IKEA.

1.3. Metodologia

Per a la realització d'aquest treball, ha estat necessari conèixer a fons l'empresa IKEA, juntament amb el seu entorn, tant intern com extern i les seves estratègies de màrqueting.

Les dades i informació necessàries s'han obtingut a partir d'articles de premsa, llibres, pàgines web i publicacions de la mateixa empresa.

Així doncs, la major part de la informació recopilada sobre IKEA ha sigut extreta a través de la seva pàgina web, on s'explica tota la seva trajectòria, el seu compromís amb la sostenibilitat del planeta i de la llar, la seva missió, visió i valors, etc. També han sigut útils la memòria anual de l'empresa, l'informe resum de sostenibilitat, entre d'altres.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Tot seguit, la informació obtinguda relacionada amb el màrqueting i amb l'anàlisi teòrica de l'entorn s'ha extret majoritàriament de llibres de diferents autors, d'assignatures cursades durant el grau i de pàgines web.

Quant a la informació quantitativa, aquesta s'ha recopilat de l'Instituto Nacional d'Estadística (INE), la base de dades SABI, Euríbor rates, datosmacro, inflation.eu, Observatorio de Emancipación...

Per a l'obtenció de dades primàries, s'ha realitzat una enquesta en línia, a través de l'eina de formularis que facilita Google, als habitants de la província de Girona per tal de saber, entre altres coses, si serien clients d'IKEA en cas que hi hagués una botiga d'aquesta companyia a Girona.

Cal dir que l'objectiu era arribar a 1.000 respostes, que equivalen a 1.000 persones enquestades, tenint en compte que la província de Girona té 786.596 habitants, d'acord amb les últimes dades disponibles de l'any 2021. Finalment, l'han contestat 673 persones.

Per arribar a un nombre de persones tan gran s'ha passat l'enquesta per diferents grups de Facebook que pertanyen a diferents municipis de la província de Girona, per tal de tenir un resultat més real i elaborat.

Finalment, un cop acabat el treball, s'han redactat les conclusions i el compliment o no de les hipòtesis. Tanmateix, s'ha comentat si s'han assolit els objectius.

MARC TEÒRIC

2. DEFINICIÓ D'ESTRATÈGIA

El concepte d'estratègia ha evolucionat amb el temps i han estat diversos els autors que han definit el terme sense haver arribat a una definició única.

Els professionals pensen l'estratègia de diferents maneres, així que no hi ha una definició clara. Tanmateix, un dels principals acadèmics sobre aquest àmbit de coneixement, Michael Porter (1982), defineix l'estratègia com una posició competitiva, "escollint deliberadament un conjunt d'activitats diferent per oferir una combinació única de valor".

Andrews (1977) afirma que les estratègies són "El patró dels principals objectius, propòsits o metes i les polítiques i plans essencials per assolir-los, establerts de manera que defineixin en quina classe de negoci l'empresa està o vol estar i què classe d'empresa és o vol ser".

Segons Hax i Majluf (1996), consideren que el concepte d'estratègia és de caràcter multidimensional, ja que "abasta totes les activitats crítiques de l'empresa, proporcionant-la un sentit d'unitat, direcció i propòsit, així com facilitant-los canvis necessaris induïts pel seu entorn" (<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/concepto-de-estrategia.html>, 2023).

Un altre concepte de què seria l'estratègia, és integrar les activitats organitzatives i utilitzar i assignar els recursos escassos dins de l'entorn organitzatiu per assolir els objectius actuals.

A l'hora de planificar una estratègia, és essencial tenir en compte que les decisions no es prenen al buit i que qualsevol acció presa per una empresa és probable que es compleixi amb una reacció dels afectats, competidors, clients, empleats o proveïdors. Per tant, s'ha d'entendre els competidors i el mercat en el qual es troba l'empresa per determinar com ha de reaccionar el negoci.

2.1. Característiques de l'estratègia

1. L'estratègia és significativa perquè no és possible preveure el futur. Les empreses han d'estar preparades per fer front als esdeveniments incerts que formen part de l'entorn empresarial sense una previsió perfecta.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

2. L'estratègia tracta de desenvolupaments a llarg termini més que d'operacions rutinàries, és a dir, s'ocupa de la probabilitat d'innovacions o nous productes, nous mètodes de producció o nous mercats a desenvolupar en el futur.
3. L'estratègia es crea per conèixer, en part, el comportament probable dels clients i competidors. Aquelles estratègies que tracten amb els empleats prediran el comportament dels mateixos.

L'estratègia és, per tant, un pla d'acció dissenyat per assolir un objectiu específic. Es tracta d'una forma de pensar i actuar que s'utilitza per aconseguir un avantatge competitiu i aquesta es pot aplicar a diferents àmbits, des de la gestió empresarial fins a la guerra.

2.2. Tipus d'estratègies empresarials

Més enllà del que significa una estratègia empresarial, és important crear i aplicar una estratègia enfocada al negoci, atès que permet la planificació, facilita la previsió, promou l'estabilitat, millora la comprensió del negoci, entre d'altres.

Les estratègies empresarials poden tenir diferents funcions, però comparteixen els següents trets:

1. **Cultura empresarial:** ha de reflectir els valors que hi ha darrere de l'organització, la seva missió, visió i filosofia del negoci. Aquest element permet establir ideals que serviran com a punt de partida per a la planificació.
2. **Objectius:** són les metes que s'esperen complir a partir de la implementació de l'estratègia. La seva creació hauria de tenir en compte els objectius que s'ha proposat l'empresa.
3. **Model de negoci:** un cop definits els objectius, el següent pas és definir la manera com s'espera assolir-los. La metodologia és el nucli de l'estratègia empresarial i ha d'incloure els passos que cal seguir per assegurar l'èxit del negoci, així com les col·laboracions que s'establiran per operar correctament.
4. **Recursos:** el pla de negoci només serà funcional si se sap què és el que es necessita per complir cadascuna de les etapes. Això implica detallar quines tecnologies es necessitaran, el volum de personal que es requereix i els recursos econòmics de què disposarà l'empresa.
5. **Proposta de valor:** qualsevol proposta de negoci ha d'estar acompanyada de diferenciadors que facin competitiva a l'oferta i aconseguixin diferenciar-la de la

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

resta. La proposta de valor ha de formar part de l'estratègia empresarial perquè es torni focus d'atenció de les operacions i s'exploti al màxim.

Si bé podem parlar de múltiples estratègies empresarials d'acord amb els objectius, de manera general la classificació la formen tres tipus o categories d'estratègies empresarials, corresponents als diferents nivells de jerarquia en l'empresa: corporativa, competitiva (o de negoci) i funcional (o cooperativa).

Estratègia corporativa: L'estratègia corporativa es refereix a l'objectiu general i l'abast del negoci per satisfer les expectatives dels grups d'interès.

És la que marca quina serà la imatge que l'empresa tindrà en la societat. Un exemple d'accions en aquest tipus d'estratègies són els patrocinis. Una empresa està compromesa més amb la imatge que dona, que amb el funcionament, és per això que podem afirmar que la imatge externa de l'empresa és clau en el desenvolupament d'aquesta.

Estratègia competitiva: L'estratègia competitiva és un dels aspectes més importants d'una empresa perquè determina quina és la proposta de valor que l'empresa oferirà al mercat per tal d'aconseguir un avantatge competitiu.

Seguint la teoria de Porter, es pot dir que l'estratègia competitiva és la recerca d'una posició competitiva favorable en una indústria o sector productiu. Una bona estratègia competitiva aporta una millor posició en el mercat.

Les estratègies competitives van de bracet amb les corporatives, i se solen aplicar a mitjà termini. Màrqueting i producte són els dos aspectes claus a tractar, ja que no només hem de crear un producte o servei interessant i de qualitat, sinó que la part de com vendre'l, moltes vegades cobra fins i tot més importància.

Estratègia funcional: L'estratègia funcional és la que ajuda a l'empresa a definir com utilitzar i gestionar els recursos i les habilitats de la manera més eficaç en cadascuna de les seves àrees d'actuació, per tal d'assolir els objectius marcats.

Ha d'estar alineada amb les estratègies corporatives i competitives per a un funcionament correcte dels processos. Són a curt termini i bàsiques per mantenir un nivell de productivitat important dins de l'empresa.

2.3. Estratègies de màrqueting

Quan parlem d'estratègies de màrqueting ens estem referint a aquell procés que permet que una empresa utilitzi els recursos de què disposa de la millor manera possible per tal d'incrementar les vendes i, d'aquesta manera, aconseguir una posició d'avantatge en comparació amb la competència.

De manera més simplificada, les estratègies de màrqueting indiquen a l'empresa com s'hauria de dirigir millor a la seva audiència i com convertir el públic en els seus clients.

Les estratègies de màrqueting tenen la seva base en els objectius de negoci de l'empresa i per poder aplicar-los, cal definir-los mitjançant l'acrònim "SMART":

- **Specific (específic):** Què és el que es vol aconseguir? S'ha de concretar què es vol obtenir i definir l'objectiu de manera clara i aquest ha de fer referència a un èxit concret i tangible. Per exemple: incrementar el volum de visites diàries a la pàgina web un 3% o augmentar les vendes un 10%.
- **Measurable (mesurable):** Com es pot mesurar el resultat? S'han de tenir clares quines eines de mesura s'utilitzaran per saber si l'objectiu s'ha assolit o no.
- **Achievable (assolible):** Es pot aconseguir? És realista? S'ha de plantejar si l'objectiu és realista. Altrament, es desquadraran les prediccions.
- **Rellevant (rellevant):** Quina importància té l'objectiu pel pla de màrqueting? Els objectius han de tenir relació amb les metes de l'empresa.
- **Time-bound (temporalitzar):** Quant de temps és necessari invertir per aconseguir-ho? S'ha de definir de manera clara des del principi l'horitzó temporal de l'estratègia de màrqueting.

Un altre aspecte important de l'estratègia de màrqueting és el màrqueting mix o "les 4 P", que defineixen quatre aspectes clau:

- **Producte o servei.** És allò que l'empresa ofereix als seus clients i que té la seva base en les necessitats d'aquests, amb la finalitat de cobrir-les. S'inclouen la cartera de productes i serveis de l'empresa, el seu cicle de vida, que és el que el fa diferent de la competència, l'embalatge, entre d'altres.
- **Preu.** El preu és una de les decisions més complexes del màrqueting, atès que s'han de tenir en compte diverses característiques com els costos de fabricació, el marge comercial, la demanda, el posicionament respecte a la competència, el poder adquisitiu dels consumidors, etc.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

- **Promoció.** Són totes aquelles accions de comunicació que l'empresa emprà per donar a conèixer els seus productes i serveis. S'hi inclouen diverses modalitats de comunicació com la publicitat, les relacions públiques, la venda porta a porta, el màrqueting digital, etc.
- **Punt de venda o distribució.** Són els diferents canals mitjançant els quals arriba el producte o servei al consumidor.

Per concloure, perquè una estratègia de màrqueting sigui eficient, cal fer una investigació de mercat que respongui a les següents preguntes: Quina és la proposta de valor de l'empresa? Què representa la marca? Com és el públic objectiu? Quines són les seves necessitats? Com s'ha de comunicar amb els clients potencials?

Tenir en compte aquestes qüestions i realitzar una investigació de mercat adequada facilitarà la realització de les campanyes de publicitat i relacions públiques necessàries.

MARC PRÀCTIC

3. HISTÒRIA I TRAJECTÒRIA D'IKEA

IKEA ¹ es va fundar a Suècia el 1943 per Ingvar Kamprad, un jove emprenedor que es va criar en una granja anomenada Elmtaryd, prop del petit poble d'Agunnaryd.

Ingvar Kamprad va començar a vendre llumins als seus veïns quan només tenia cinc anys. Més tard, es va adonar que els llumins que venia els podia comprar a un preu més baix a Estocolm. Per tant, va arribar a la conclusió que podia comprar llumins molt barats a l'engròs i vendre'ls al detall a un preu



Figura 1. Ingvar Kamprad

Font: Imatges Google

econòmic, obtenint un marge de beneficis. Així bé, veient que el negoci dels llumins no li anava malament, va decidir expandir la seva activitat i incloure altres tipus d'articles.

Dit això, el 1943, amb 17 anys, va iniciar un negoci de venda d'articles per correu, amb la idea principal de satisfer diverses necessitats a preus assequibles. D'aquesta manera, va començar el seu negoci venent bolígrafs, carteres, marcs, joies, rellotges, tauletes de nit, cosmètics i mitges de niló. Amb aquest concepte de negoci i amb l'ajuda econòmica que li va donar el seu pare com una recompensa per ser bon estudiant, va fundar IKEA, atraient una bona clientela i venent productes com els esmentats anteriorment. No obstant això, no va ser suficient per a ell, així que per atraure més clients, dos anys més tard, el 1945, va fer el seu primer anunci mitjançant una camioneta de repartiment de llet (www.ikea.com, 2022).

No va ser fins al 1948 quan va expandir el seu negoci a la venda de mobles, gaudint de l'avantatge que Suècia és un gran productor de fusta i un dels més importants del món (www.fordaq.com, 2022).

Tres anys més tard, el 1951, va llançar el primer catàleg amb els seus propis dissenys de mobles IKEA. A continuació, la Figura 2 representa la portada del primer catàleg d'IKEA.

¹ IKEA són les sigles de les inicials del seu fundador (Ingvar Kamprad), més les primeres lletres d'Elmtaryd i Agunnaryd, la granja i el poble on va créixer.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA



Figura 2. Primer catàleg d'IKEA

Font: Imatges Google

Dos anys després, el 1953, decideix obrir la primera exposició de mobles a Älmhult (Suècia). A partir d'aquest moment clau en la seva idea de negoci, els clients poden veure i tocar tots els mobles i productes de decoració de la llar abans de comprar-los. La idea va sorgir del resultat d'una guerra de preus entre l'empresa de Kamprad i el seu principal competidor. En rebaixar els seus preus, ambdues empreses es van adonar que els seus productes estaven perdent credibilitat al mercat. A més, la possibilitat dels usuaris de veure i tocar el producte els dona una idea de la relació qualitat-preu entre ells. Com a resultat, els comerciants i els fabricants de mobles es van veure afectats negativament per aquesta nova empresa de baix preu anomenada IKEA.

A causa d'aquest fet, els competidors van boicotejar diverses vegades el seu fundador quan va començar a construir el seu imperi del moble. Fins i tot el van vetar a les exposicions de mobles més importants de la regió; ni tan sols com a particular li permetien accedir-hi. La competència va exercir una pressió excessiva sobre els proveïdors d'IKEA, com a resultat, l'Associació Nacional de Distribuïdors de Mobles va emetre una circular als fabricants: "Si us veneu a IKEA, deixarem de comprar-vos". Només uns quants fabricants estaven disposats a continuar cooperant amb Kamprad malgrat el xantatge.

Aquests anys van ser realment difícils i els pocs productors que van optar per mantenir-se fidels a IKEA van haver d'operar de manera pràcticament clandestina. Lliuraven les comandes a adreces inventades durant la nit, com si fos il·legal, en un clima d'extrema hostilitat, ja que si eren descoberts per la resta de comerciants de mobles, perdrien clients.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Inicialment, molts van qüestionar la probabilitat d'èxit d'una botiga de mobles en una comunitat petita, però finalment el va tenir i el públic va quedar satisfet (García, J., 2015).

Com a resultat, l'empresa va rebre una acollida tan gran que, a partir de 1963, Kamprad va iniciar una expansió més gran d'IKEA que portaria a l'establiment de l'empresa en altres països, concretament a Noruega (www.ikea.com, 2022).

El 1965 va inaugurar una de les botigues més grans de l'època a Estocolm (Suècia), amb un espai de 45.800 m². Milers de persones van fer cua a la botiga circular el dia de la inauguració. L'èxit que va tenir va comportar problemes de capacitat per atendre els clients que eren difícils d'abordar, de manera que es va permetre que ells mateixos s'atenguessin. A partir d'aquest moment, l'autoservei es va convertir en el model de venda d'IKEA.

Gràcies al seu èxit, la seva expansió va seguir i el 1969 es va expandir fora d'Escandinàvia, obrint-se, d'aquesta manera, a Dinamarca. Anys més tard, el 1973 es va estendre a Suïssa. La incorporació d'IKEA al mercat suís seria clau per la ràpida expansió de l'empresa a Alemanya, que és el seu mercat més gran. La seva evolució a la resta de països va ser enorme i IKEA va anar ampliant les seves fronteres de la manera següent:

- Del 1970 al 1979 es va obrir als següents països: Austràlia, Àustria, Canadà, Alemanya, Hong Kong, Japó, Kuwait, Països Baixos, Singapur, Suïssa.
- Del 1980 al 1989: Bèlgica, Illes Canàries, França, Islàndia, Itàlia, Aràbia Saudí, Regne Unit, Estats Units.
- Del 1990 al 1999: Xina, República Txeca, Finlàndia, Hongria, Malàisia, Polònia, Espanya, Taiwan, Emirats Àrabs Units.
- Del 2000 al 2009: Xipre, Grècia, Irlanda, Israel, Portugal, Romania, Rússia, Turquia.
- Del 2010 al 2019: Bahrain, Bulgària, Croàcia, República Dominicana, Egipte, Índia, Indonèsia, Jordània, Letònia, Lituània, Marroc, Qatar, Sèrbia, Corea del Sud, Tailàndia.
- Del 2020 fins a l'actualitat: Mèxic, Filipines, Puerto Rico, Eslovènia (www.ikea.com, 2022).

Dit això, a continuació, a la Figura 4 es pot observar un mapa de l'expansió d'IKEA a nivell global.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

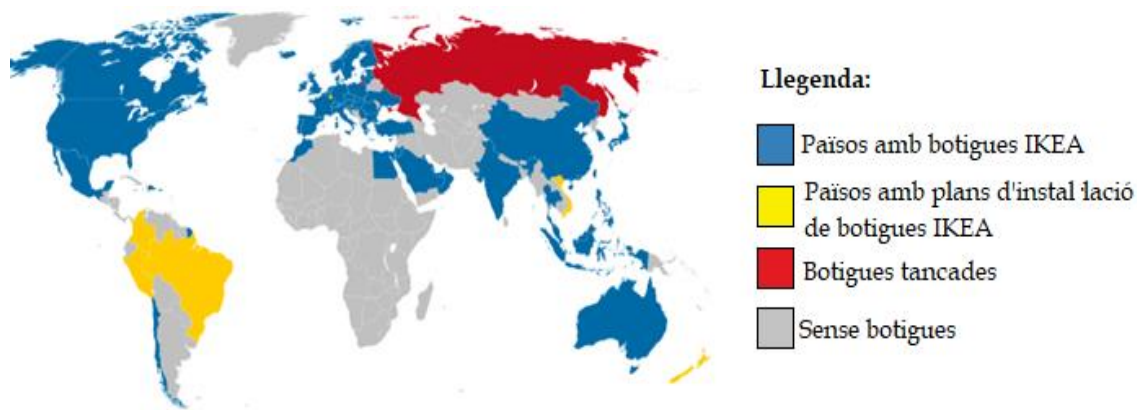


Figura 4. Expansió d'IKEA al món

Font: Wikipedia

Tal com es mostra al mapa, IKEA ha cessat les seves operacions a Rússia i ha suspès totes les compres al país i al seu aliat Bielorrússia, sumant-se a l'onada d'empreses occidentals que estan frenant els seus negocis amb Rússia com a resultat de la invasió d'Ucraïna.

L'empresa sueca de mobles i decoració ha confirmat que "el 15 d'agost del 2022 a les 20:00 hores (hora de Moscou), finalitzarà la venda en línia de productes IKEA". D'aquesta manera, les botigues IKEA a Rússia estaran tancades.

Segons un comunicat de la companyia, "la guerra ja està tenint un impacte humà enorme. I també està provocant alteracions serioses a la cadena de subministrament i en les condicions per comerciar. Per totes aquestes raons, els grups de la companyia han decidit suspendre temporalment les operacions" (www.ikea.com, 2022).

Avui dia, IKEA compta amb aproximadament 500 botigues en 55 països diferents (excloent Rússia i Bielorrússia), ofereix articles per a la llar i altres objectes de decoració contemporanis i dissenyats per a tota la família, el senyal d'identitat del qual és el preu, ja que es coneix com una empresa de venda de mobles de baix cost i de disseny, dirigint-se sobretot, a les necessitats dels clients (www.ikea.com, 2022).

Un fet a destacar d'IKEA al llarg de la seva història és la capacitat d'abordar els problemes amb què s'ha anat trobant i convertir-los en avantatges competitius, gràcies a la cultura d'innovació que mantenen, que els permet detectar errors i aprendre d'ells. La filosofia i l'esperit d'IKEA l'han fet una empresa reeixida, reconeguda mundialment i líder en el seu sector.

4. SECTOR

L'activitat d'IKEA se centra principalment en la decoració de la llar. Aquesta empresa ven totes les necessitats per a una llar, incloent llits i butaques, banys i cuines, i fins i tot jardineria i mobles exteriors. És a dir, ofereix una gamma completa de productes relacionats amb la decoració d'una llar. No obstant això, IKEA no només es dedica a la venda de mobles i decoració, sinó que una part important de l'activitat d'aquesta companyia sueca és la restauració, atès que a les botigues hi ha també un restaurant propi d'IKEA, oferint menjars i menús a preus molt competitius, a més d'una secció dedicada a la venda de productes suecs, com: carn, peix i marisc; aliments congelats; salses i condiments; melmelades; pa, cereals i productes lactis; galetes, brioixeria i reposteria; aperitius i dolços i begudes.

Tot i que principalment es serveix menjar suec, el menú varia segons la cultura, el menjar i la ubicació de cada botiga. Amb restaurants a 38 països, el menú incorpora plats locals com shawarma a l'Aràbia Saudita, poutine al Canadà, macarons a França i gelats a Itàlia. A Indonèsia, la recepta sueca de mandonguilles es modifica per adaptar-se als requisits halal del país.

En molts llocs, els restaurants IKEA obren diàriament abans que la resta de la botiga i serveixen l'esmorzar. Tots els productes alimentaris es basen en receptes i tradicions sueques.

Alternativament, IKEA disposa d'un servei Click & Collect, que està destinat a comprar els aliments suecs i recollir-los a la botiga més propera en menys de 24 hores. A més, ofereix també un servei per emportar, on la comanda es fa al restaurant d'IKEA o bistro per emportar.

Podem dir, per tant, que IKEA no només forma part de la indústria de la decoració de la llar, sinó que una part de la seva activitat es dedica a la indústria de la restauració i els aliments, que representen el 5% de les vendes d'IKEA.

5. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

Missió

La missió d'una empresa es defineix com la raó principal per la qual existeix, és a dir, quin és el seu propòsit o objectiu i quina és la seva funció dins de la societat. D'aquesta manera, la missió d'una empresa permet establir la base del seu pla de negocis i

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

construir estratègies de mercat coherents, ja que qualsevol decisió per arribar a una meta futura s'ha de prendre a partir d'aquesta.

Així bé, la missió d'IKEA és “oferir una àmplia gamma de productes per a la decoració de la llar ben dissenyats, funcionals i a preus tan baixos que la majoria de la gent els pugui comprar” (*Ingvar Kamprad*, fundador d'IKEA, www.ikea.com, 2022).

Per tant, l'objectiu d'IKEA és produir productes moderns i funcionals al menor cost possible. Molts fabricants de mobles produeixen productes de qualitat, moderns, només per a una part de la població, per a qui s'ho pot permetre econòmicament. Aquest problema va portar a la realització de l'empresa IKEA, que pretenia satisfer a tots els consumidors perquè el preu ja no els sigui una barrera.

Visió

La visió descriu la direcció que està prenent l'empresa i quins són els seus objectius a mitjà i llarg termini. Tanmateix, permet definir el camí que cal seguir per assolir les metes proposades. Per això, és important representar els principis de l'empresa d'una manera clara i realista.

Dit això, l'objectiu d'IKEA és “crear un millor dia a dia per als nostres clients, treballadors i proveïdors” (www.ikea.com, 2022).

Com s'aconsegueix això? Oferint una àmplia varietat de productes de mobles, complements i solucions funcionals amb un disseny de qualitat, a un preu assequible per a la majoria de les persones. Qualsevol pot fer productes de qualitat a preus alts o productes de mala qualitat a preus baixos. Però per crear productes de qualitat a baix cost, cal utilitzar mètodes innovadors i que siguin rendibles. Sobre aquest fet ha estat el focus d'IKEA des dels seus inicis a Suècia. Maximitzar l'aprofitament de les matèries primeres i adaptar la producció a les necessitats i preferències dels consumidors significa costos baixos. Tot el que s'obté d'estalviar d'aquesta manera, es transfereix al client i això defineix la seva manera de treballar.

Aquesta visió, doncs, s'estén més enllà de la decoració i els productes per a la llar. IKEA vol tenir un impacte positiu al món, des de les comunitats on obtenen les primeres matèries fins a la manera com els seus productes ajuden els clients a viure de manera més sostenible a casa.

Valors

Els valors que posseeix una empresa complementen la seva missió i visió. Són els principis sobre els quals es fonamenten les accions i decisions d'una empresa. Estableixen les normes de la feina a realitzar i tenen un impacte directe en el desenvolupament de l'empresa, la dinàmica de treball, l'atenció al client, la reputació de la marca i la consciència ambiental o la responsabilitat social de l'empresa.

Els valors corporatius han de definir de manera clara quin és el comportament ètic de l'empresa i dels seus empleats i han de correspondre a la missió i la visió.

Per IKEA, "els valors reflecteixen tot allò que considerem important. Tan important que ens referim a ells com una de les nostres "peces que perduren". Ens guien a la nostra vida diària a la feina, des de com tractem les persones i el planeta fins a com prenem decisions, grans o petites" (www.ikea.com, 2022).

Així bé, al llarg de la seva trajectòria, IKEA ha anat definint una sèrie de valors, que són la base del seu funcionament:

- Humilitat, senzillesa i voluntat: la senzillesa, l'honestedat i el ser realistes són un enfocament que formen part del llegat d'IKEA.
- La unió: És la base de la cultura d'IKEA. El conjunt que forma l'empresa de Kamprad va a la mateixa direcció, fet determinant quan es parla de negoci.
- Tenir cura de les persones i del planeta: L'objectiu és promoure un canvi positiu produint i distribuint productes el més sostenible possible i ajudant a les persones a viure de manera més sostenible a casa.
- Consciència de costos: Es busca fer més amb menys costos, sense comprometre la qualitat. IKEA s'esforça dia a dia per detectar i eliminar aquells costos innecessaris, atès que és impossible oferir preus baixos si els costos no ho són.
- Renovació i millora: IKEA parteix de la premissa que "qualsevol cosa que es fa avui, es pot fer una mica millor demà." Per a ells no existeix la paraula "impossible". De fet, trobar solucions a reptes "impossibles" és el que els permet tenir èxit.
- Diferents amb un sentit: IKEA vol desafiar les convencions i impulsar canvis positius al sector en què operen i, de vegades, fins i tot al món.
- Assumir i delegar responsabilitats: Volen persones responsables i aposten per la capacitat de les persones i pel poder de qui es vol desenvolupar. D'aquesta manera, animen a assumir tasques que suposin un repte.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

- Liderar amb l'exemple: Per IKEA, el lideratge suposa una acció, no un lloc de treball. Els valors de les persones i les seves competències i experiència són d'igual importància i és per això que necessita persones que facin allò que diuen i liderin amb l'exemple (www.ikea.com, 2022).

6. IMPACTE D'IKEA SOBRE EL PLANETA

Un cop definides la missió, la visió i els valors d'IKEA, anem a veure si realment coincideixen amb la realitat i quin és l'impacte que està tenint verdaderament IKEA sobre el planeta.

Algunes dades rellevants que aporta l'empresa a la seva pàgina web respecte a aquest tema són les següents:

- IKEA obté fusta de 50 països diferents.
- Polònia, Rússia, Bielorússia, Suècia i Alemanya són els seus 5 principals proveïdors.
- Els tipus de fusta més comuns a IKEA són el pi, el bedoll, el faig i l'acàcia.

Tal com acabem de veure a la missió, visió i valors, l'empresa sueca de mobles defensa molt la responsabilitat pel planeta. Tanmateix, a la seva pàgina web hi ha una secció dedicada a la sostenibilitat i el medi ambient, sostenint que "L'obtenció responsable de la fusta és fonamental per al nostre negoci. Això implica treballar units per eliminar la degradació dels boscos i la desforestació, i per fomentar la importància de la gestió forestal responsable més enllà de les nostres necessitats d'obtenció de fusta. Això és el que anomenem exercir un efecte positiu als boscos (col·laboració amb la FSC²). També col·laborem amb WWF³ i altres socis per combatre les tales il·legals i fomentar un comerç de fusta responsable i transparent."

Així mateix, Mikhail Tarasov, el gestor forestal mundial d'IKEA diu que "fomentem mètodes de silvicultura responsables. Ho fem per influir al sector i per contribuir a la important tasca d'acabar amb la desforestació" (www.ikea.com, 2022).

² FSC són les sigles de Forest Stewardship Council.

³ WWF són les sigles de World Wildlife Fund

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Per contra, la realitat és una ben diferent. Totes aquestes declaracions contrasten amb dos informes elaborats per l'ONG britànica Earthsight.

La primera acusació es va fer l'any 2020 i al·legava que l'empresa havia comprat fusta ucraïnesa procedent de la tala il·legal. Earthsight va passar 18 mesos viatjant per Ucraïna, entrevistant funcionaris governamentals, empleats d'empreses fusteres i activistes, per descobrir que la fusta de faig que s'utilitza per a la fabricació, entre d'altres, dels models de cadira *INGOLF* i de cadira plegable *TERJE*, s'obté als boscos dels Carpats de manera il·legal. Segons l'organització, la tala es remunta a la presidència de Víktor Ianukóvitx (2011-2014) i ha continuat tots aquests anys, fins i tot durant la pandèmia de Covid-19.

No és la primera vegada que IKEA es veu embolicada en una polèmica i és que l'empresa ha estat criticada de manera regular durant dècades per utilitzar presoners a Alemanya oriental com a mà d'obra per a la producció de mobles o per les simpaties polítiques del seu fundador, Ingvar Kamprad, que van ser principalment cap a l'extrema dreta. Aquesta vegada, la polèmica se centra en la publicació d'una investigació d'una ONG britànica que ha descobert que IKEA ven productes elaborats amb fusta que es recull il·legalment a l'Europa oriental.

A l'any següent, el 2021, van publicar que IKEA continuava fent el mateix, però aquesta vegada a Rússia, l'exportador de fusta més gran del món. La investigació va documentar que haurien utilitzat fins a 4 milions d'arbres de Sibèria per fabricar la col·lecció *SUNDAVIK*, que inclou mobles infantils i una casa de nines, i de la qual es ven algun producte cada dos minuts, segons hauria estimat l'estudi.

Per justificar aquest fet, IKEA s'hauria refugiat a la certificació del FSC que atribueix aquesta pràctica com a "legítima i sostenible".

Un procediment en el qual hauria tingut molt a veure l'empresa ExportLes, que subministra fusta a IKEA i que forma part del conglomerat Bakurov. Aquest grup inclou empreses com Deep Forest, Vertical-B, i Vilis i abans ha estat acusada d'infringir les lleis ambientals i forestals; van sobrepassar el nombre d'arbres permesos, també van talar arbres en zones protegides, sota el pretext que es tractava d'arbres malalts.

L'empresa de fusta va infringir fins a 11 ocasions entre el 2012 i el 2018 les llicències de tala, gràcies al qual va acumular 689.000 metres cúbics addicionals de fusta, com assenyala l'ONG britànica. Es calcula que ExportLes i altres empreses, propietat de Bakurov haurien recollit 2,16 milions de metres cúbics de fusta forestal protegida durant

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

l'última dècada. Per aquest motiu, Earthsight denuncia que FSC incorre a "greenwashing" a l'hora d'emetre el seu certificat a una fusta que en realitat es deriva de la tala il·legal.

Aquesta pràctica, a més, també és causa de perilloses inundacions i incendis greus, ja que tampoc estarien complint amb la normativa que obliga els responsables de la tala a recollir les restes de fusta.

L'informe afirma que aquesta fusta es transforma en mobles d'IKEA després de ser transportada a una empresa russa de processament de fusta anomenada Uspekh, que al seu torn subministra fusta a l'empresa indonèsia PT Karya Sutarindo (PTKS), que fabrica productes que posteriorment apareixen al catàleg d'IKEA, sent el seu principal client. En total, PTKS hauria rebut fins a 1.700 troncs al mes, la majoria dels quals van ser collits il·legalment per ExportLes durant el 2019, un any en què fins a un 96% dels ingressos de PTKS van derivar d'IKEA.

A més, segons recull el mitjà *El Salto*, Bakurov va assegurar que un executiu d'IKEA li hauria comunicat en una ocasió que treballaven amb ells perquè "ens envia troncs més ràpid del que nosaltres podem transferir-li els diners".

A tot això, Earthsight reclama a les institucions governamentals d'Europa i dels Estats Units que prenguin mesures, però de moment no s'ha rebut cap resposta.

IKEA, per la seva banda, s'hauria limitat a reconèixer la recepció de fusta de Bakurov, però garanteix que aquesta va ser obtinguda legalment. Tanmateix, va admetre haver deixat la seva relació amb ExportLes en suspens, després de conèixer algunes "pràctiques preocupants".

Per tant, mentre la publicitat d'IKEA ofereix una imatge d'empresa verda i compromesa, en realitat comprovem que IKEA és el model de multinacional depredadora de recursos i líder de la cultura nociva "d'usar i llençar".

Tot i defensar fermament la sostenibilitat i la cura del planeta, és important reconèixer que la realitat és diferent i encara que "el seu èxit s'atribueix al disseny suec contemporani o a la tecnologia d'assemblatge propi, està clar que un tercer factor ha estat més important: l'habilitat de convertir arbres en mobles més barats, i això d'una manera més constant i en una escala més massiva del que qualsevol altra companyia

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

hagi fet abans", escriu Earthsight al seu informe. I la manera d'aconseguir-ho continua amb l'explotació de la mà d'obra local i la tala massiva de boscos.

7. ANÀLISI DE L'ENTORN

Per entendre l'estratègia d'IKEA és fonamental entendre el mercat en el qual opera, així com el seu entorn i diversos factors que influeixen en les seves decisions.

Quan parlem de l'entorn, estem fent referència a tot allò que es troba fora de l'empresa. Aquest entorn té un efecte, ja sigui positiu o negatiu, en l'empresa i, a més, s'ha de tenir en compte que la companyia és incapaç de controlar-ho. Ara bé, l'entorn el podem classificar en dos plànols: l'entorn general, que seria l'entorn més extern que envolta l'empresa, i l'entorn competitiu, que seria la part més propera a l'activitat de l'empresa, incloent clients, proveïdors i competidors (Navas i Guerras 2016).

Així doncs, en aquest punt analitzarem la situació de l'entorn des dels seus dos vessants, macroentorn i microentorn. És fonamental analitzar aquests dos elements d'una manera minuciosa, atès que se'n deriven oportunitats i amenaces que l'empresa haurà d'aprofitar o evitar, respectivament, de cara a l'intercanvi al mercat.

A continuació, a la Figura 4, s'observa que el macroentorn (o entorn general) està format pels factors següents: tecnologies, societat, lleis, polítiques, medi ambient, cultura i economia; i el microentorn (o entorn específic) està relacionat amb els següents factors: proveïdors, clients i competidors.

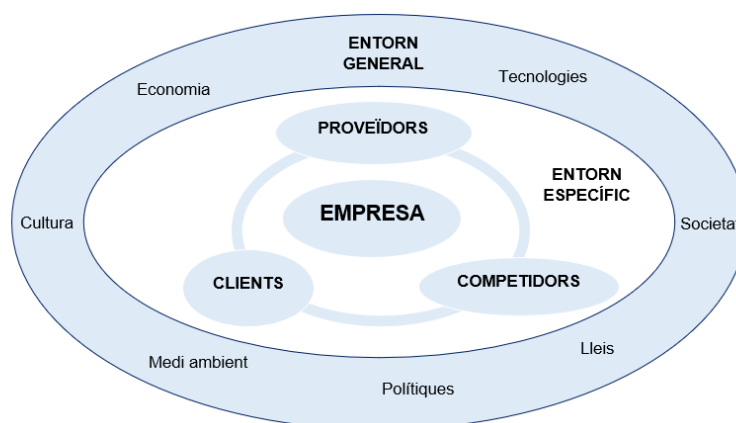


Figura 5. L'entorn

Font: elaboració pròpia

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

7.1. Macroentorn

Tenint en compte que el macroentorn és el que afecta de la mateixa manera a totes les empreses d'una mateixa àrea geogràfica, independentment del sector al qual pertanyin, a continuació es definiran cadascun dels punts que intervenen en aquest mateix.

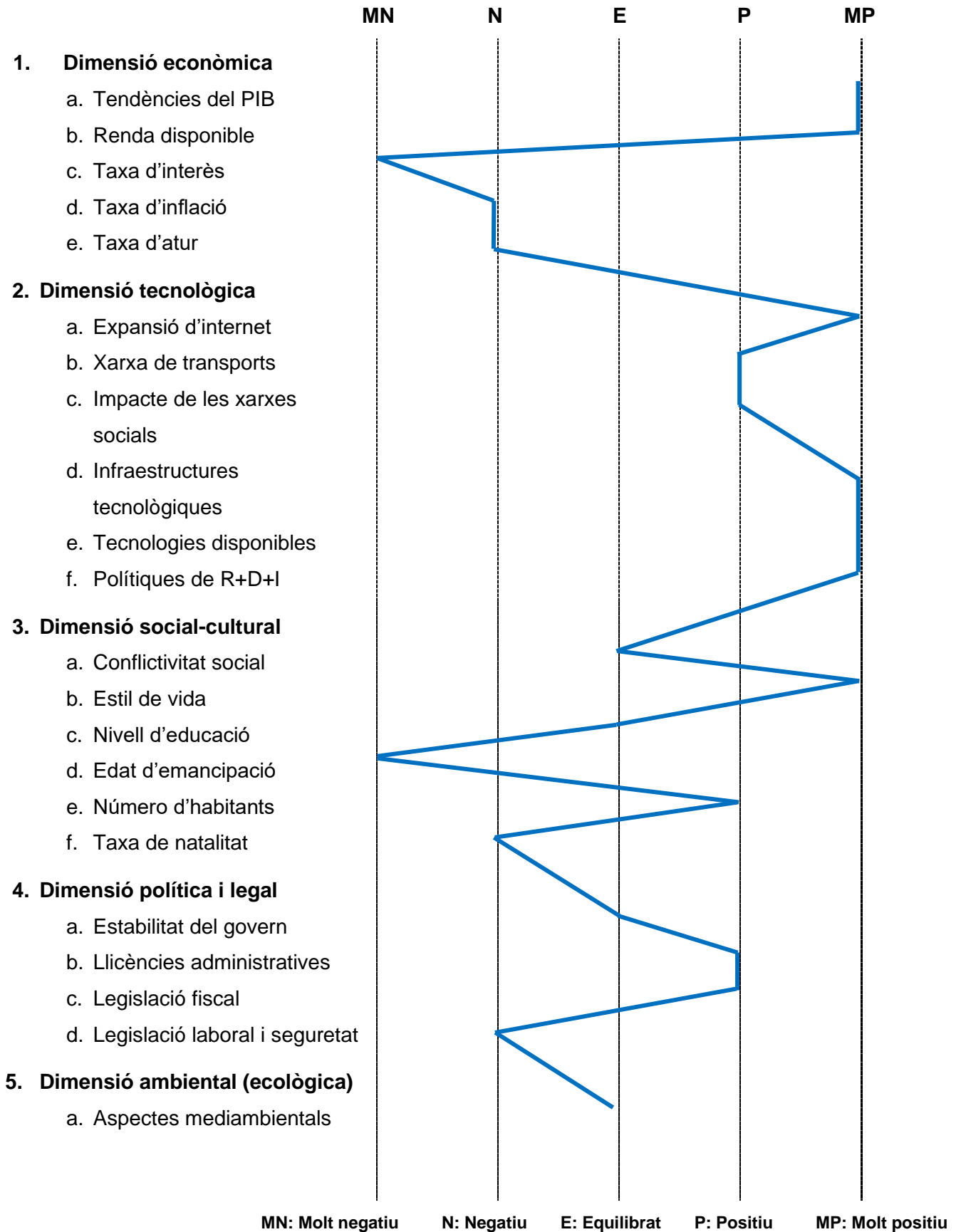
Per dur a terme l'anàlisi de l'entorn general, emprarem l'eina coneguda com a "perfil estratègic". Per això és necessari crear primer una llista de les variables que agruparem en dimensions. En segon lloc, procedirem a valorar l'impacte que tenen aquestes variables en el funcionament de l'empresa.

Mitjançant l'ús d'aquesta eina, podem identificar amenaces i oportunitats a partir de la consideració de diversos factors externs (Navas i Guerras, 2016).

7.1.1. Perfil estratègic (PESTEL)

(a la següent pàgina)

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA



Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Després de fer servir aquesta eina, podem arribar a una sèrie de conclusions. En primer lloc, veiem que no totes les variables tenen un impacte sobre el desenvolupament de l'empresa.

Pel que fa a la **dimensió econòmica**, és sens dubte el factor que més afecta el rendiment de les empreses d'aquest sector, tant per bé com per malament. Una tendència a l'alça del PIB significa creixement, el que en qualsevol cas és bo per a les indústries que es dediquen a la decoració de la llar. Una economia creixent comporta un major volum de compravendes d'habitatges, així com una major predisposició dels clients a gastar diners, la qual cosa es tradueix en majors vendes de productes de decoració de llar i mobles. En moments com els actuals, on s'ha deixat enrere la tendència negativa de l'economia durant la pandèmia i en portem ja un parell d'anys amb augments del PIB per sobre del 5,5 – 6%, és sens dubte un aspecte molt positiu per a una indústria com aquesta (vegeu *Figura 6*).

Creixement PIB Espanya el període 2019-2022

	2019	2020	2021	2022
Creixement del PIB	2,0%	-11,3%	6,1%	5,5%

Figura 6. Creixement PIB Espanya el període 2019-2022

Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'INE

En cas contrari, uns tipus d'interès alts suposa un preu més gran dels diners, fet evidentment negatiu per a les empreses del sector, a les quals els costarà més demanar un préstec. També perjudicaria els clients, que tindrien més dificultats per aconseguir diners. La realitat és que el BCE⁴ ha fet pujar el preu dels diners al seu nivell més alt des del 2008. Això vol dir que a partir de l'any 2022, el tipus d'interès ha anat pujant cada vegada més, fins a arribar a tocar un valor del 3%, fet negatiu en el nostre perfil estratègic, tenint en compte que d'aquesta manera, tant el cost dels crèdits a les llars i a les empreses com el deute de l'Estat, augmentaran (vegeu *Figura 7*).

⁴ BCE són les sigles del Banc Central Europeu

Evolució tipus d'interès a l'eurozona

	21/07/2022	08/09/2022	27/10/2022	15/12/2022	02/02/2023
Tipus d'interès	0,5%	1,25%	2,0%	2,5%	3,0%

Figura 7. Evolució tipus d'interès a l'eurozona

Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'Euribor Rates

La taxa d'inflació la podem definir més bé com a negativa, ja que l'any en què es va produir la pandèmia, es trobava en nivells negatius, fet que suposa un descens general i sostingut dels preus de l'economia i, encara que pot semblar que una baixada en els preus és positiva, la realitat és que la deflació té efectes molt perjudicials a l'economia. La deflació pot generar un cercle viciós a l'economia, ja que comporta menys despesa i inversió, cosa que suposaria un creixement econòmic més lent i un augment de la desocupació.

En els anys següents, la taxa de l'IPC es va disparar per sobre del 5%. Quan el nivell general de preus augmenta, es compren menys béns i serveis per unitat de diners. En altres paraules, la inflació reflecteix una disminució del poder adquisitiu de la moneda. Això té un impacte negatiu en el negoci d'IKEA perquè reduint l'estalvi de les llars, el consum serà menor (vegeu *Figura 8*).

Evolució IPC a Espanya

	2019	2020	2021	2022
Creixement de l'IPC	0,79%	-0,53%	6,55%	5,71%

Figura 8. Evolució IPC a Espanya

Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'INE

L'atur, d'altra banda, té un impacte negatiu en el sector, ja que una taxa d'atur alta implica més gent sense percebre una renda i com que no hi ha diners disponibles per gastar, les empreses d'aquest sector es veuen perjudicades per aquesta tendència a l'estalvi d'aquelles famílies amb membres a l'atur. La decoració de la llar i la compra de

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

mobles no es poden considerar una prioritat, com menjar o vestir-se, fet que provoca que gent amb menys recursos econòmics deixi de consumir aquests productes o serveis abans que els de primera necessitat. Avui dia, malgrat la millora progressiva de la xifra d'aturats a Espanya, el nombre de desocupats continua sent molt gran, cosa que impedeix, d'alguna manera, el consum de productes com els de decoració de llar (vegeu *Figura 9*).

Evolució taxa d'atur a Espanya

	2019	2020	2021	2022
Taxa d'atur	14,11%	15,53%	14,78%	12,92%

Figura 9. Evolució taxa d'atur a Espanya

Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'INE

Quant a la renda disponible, la renda mitjana de les llars espanyoles va ser de 30.552 € el 2021, un 3,1% més que el 2010, segons l'Enquesta de Condicions de Vida (ECV) publicada per l'INE. Aquesta ha tingut una evolució positiva, ja que cada any ha anat augmentant una mica més i això, sense tenir en compte les altres variables, impacta positivament en el nostre perfil estratègic, atès que hi ha una major predisposició de les persones a gastar els seus diners i a comprar a IKEA, en aquest cas (vegeu *Figura 10*).

Evolució de la renda neta mitjana per llar

	2018	2019	2020	2021
Renda mitjana per llar	28.417€	29.132€	30.690€	30.552€

Figura 10. Evolució de la renda mitjana per llar

Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'INE i de www.epdata.es

Pel que fa a la dimensió **tecnològica**, cal destacar que el fet més significatiu ha estat l'expansió d'internet, que permet a un gran nombre de llars connectar-se a internet des de casa, i en els darrers anys també des del mòbil. Aquest fet ha permès a les marques apropar-se al client, presentant els seus productes i propostes a través de les pàgines web. Moltes de les compres que es fan avui dia ja no es fan a la botiga física sinó *online*. El fet que Espanya sigui un país tan "connectat", beneficia sens dubte al sector, havent-

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

hi sorgit, fins i tot, noves botigues en els darrers anys que venen només per internet, sense comptar amb una botiga física on exposar els mobles. D'altra banda, tenint en compte que les grans botigues de mobles i productes de decoració de la llar requereixen un subministrament continuat de productes, una xarxa de transports i carreteres òptima afavoreixen el servei. Espanya disposa d'un bon sistema de carreteres, xarxa ferroviària, així com ports i aeroports.

D'altra banda, les xarxes socials també han tingut un paper important, que és beneficiós per a la indústria de la decoració. Milers de comptes d'Instagram promocionen botigues de decoració i presenten propostes suggeridores i altres novetats. Moltes vegades els usuaris coneixen noves botigues i articles gràcies a la publicitat que se'n fa a les xarxes socials, on molts *influencers* ensenyen les seves cases decorades per una determinada marca, o simplement patrocinen el contingut.

En analitzar la dimensió **sociocultural** i pel que fa a les variables que tenen a veure amb la demografia (edat d'emancipació, nombre d'habitants i taxa de natalitat), veiem que no és tan concloent. Es podria dir que el fet més destacable a Espanya avui dia és que els joves s'emancipen més tard, fet que els porta a continuar vivint a casa dels seus pares fins passats els trenta anys, conseqüència dels salaris baixos i els alts preus de l'habitatge. Aquesta situació és negativa per al sector, ja que en continuar vivint a casa dels pares fins a edats avançades, no tenen la necessitat de moblar un pis o comprar elements per a la casa com ara llits, sofàs o altres complements (vegeu *Figura 11*). D'altra banda, el creixement demogràfic (per exemple, una taxa de natalitat elevada) té un efecte positiu en una indústria com la d'IKEA (vegeu *Figura 12*), ja que a mesura que la població augmenta, trobarem més clients que necessiten cobrir les necessitats relacionades amb la decoració de la llar. Per això mateix, no tindria sentit obrir una botiga de decoració de llar en una zona poc poblada, sense presència de clients potencials. Tanmateix, la realitat a Espanya és que la natalitat és molt baixa, la qual cosa és un inconvenient.

Finalment, un país densament poblat amb presència de molts clients potencials és positiu per a la indústria. Trobant-se al lloc 31 del món per població i al sisè a escala europea, Espanya es pot considerar un país força poblat (vegeu *Figura 13*).

Taxa d'emancipació juvenil a Espanya

	2018	2019	2020	2021
Taxa d'emancipació	20,87%	20,64%	17,11%	16,75%

Figura 11. Taxa d'emancipació juvenil a Espanya

Font: elaboració pròpia a partir de dades de www.observatorioemancipacion.org

Taxa de natalitat a Espanya i al món

	2018	2019	2020	2021
Taxa de natalitat a Espanya	7,94‰	7,62‰	7,19‰	7,12‰
Taxa de natalitat al món	16,9‰	16,7‰	16,7‰	16,5‰

Figura 12. Taxa de natalitat a Espanya i al món

Font: elaboració pròpia a partir de dades de *datosmacro*

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

1	China ¹²	1 411 767 000	17,89	0,43	6 091 000	6,69	161	1 411 750 000	31/12/2022
2	Índia	1 381 972 000	17,51	0,92	12 764 000	14,02	75	1 407 748 000	22/02/2023
3	Estados Unidos	335 115 000	4,25	0,64	2 161 000	2,37	108	334 418 000	22/02/2023
4	Indonèsia	277 637 000	3,52	1,11	3 069 000	3,37	63	271 350 000	12/2020
5	Pakistan	238 366 000	3,02	2,40	5 714 000	6,28	29	207 774 000	15/03/2017
6	Nigèria	221 439 000	2,81	2,75	6 091 000	6,69	26	216 783 400	21/03/2022
7	Brasil	208 370 000	2,64	0,71	1 487 000	1,63	97	207 750 291	1/08/2022
8	Bangladesh	171 195 000	2,17	1,47	2 524 000	2,77	47	169 828 911	15/06/2022
9	Rússia ¹³	145 801 000	1,85	0,17	244 000	0,27	415	145 557 500	1/01/2022
10	Mèxic	130 235 000	1,65	1,18	1 543 000	1,70	59	126 014 024	15/03/2020
11	Japó	124 699 000	1,58	-0,65	-811 000	-	-	124 630 000	1/02/2023
12	Filipines	113 840 000	1,44	1,63	1 854 000	2,04	43	109 035 343	1/05/2020
13	República Democrática del Congo	110 967 000	1,41	3,45	3 829 000	4,21	20	101 935 800	1/07/2020
14	Etiòpia	106 276 000	1,35	2,11	2 239 000	2,46	33	105 166 000	2022
15	Egipte	106 032 000	1,34	1,96	2 080 000	2,29	36	104 613 000	22/02/2023
16	Vietnam	100 077 000	1,27	1,06	1 057 000	1,16	66	98 510 000	1/07/2021
17	Irà	86 478 000	1,10	1,26	1 094 000	1,20	55	84 038 000	21/09/2020
18	Turquia	85 281 000	1,08	0,71	604 000	0,66	98	85 279 553	31/12/2022
19	Alemanya	84 363 000	1,07	0,43	366 000	0,40	160	84 270 625	30/09/2022
20	Tailàndia	68 831 000	0,87	0,35	241 000	0,26	198	66 214 000	22/02/2023
21	Regne Unit	67 961 000	0,86	0,52	355 000	0,39	133	67 081 000	2020
22	França ¹⁴	65 620 000	0,83	0,35	232 000	0,25	197	65 832 000	1/12/2022
23	Tanzània	62 450 000	0,79	3,23	2 019 000	2,22	22	61 741 120	23/08/2022
24	Sud-àfrica	61 055 000	0,77	1,48	903 000	0,99	47	60 604 992	1/07/2022
25	Itàlia	58 871 000	0,75	-0,11	-63 000	-	-	58 876 003	30/11/2022
26	Birmanya	54 381 000	0,69	1,09	594 000	0,65	64	54 381 000	1/01/2023
27	Colòmbia	51 894 000	0,66	1,10	570 000	0,63	63	51 609 474	2022
28	Corea del Sud	51 439 000	0,65	0,10	52 000	0,06	689	51 439 038	31/12/2022
29	Kenya	50 987 000	0,65	2,10	1 073 000	1,18	33	47 564 296	31/08/2019
30	Sudan	47 856 000	0,61	2,95	1 411 000	1,55	24	41 984 500	1/07/2018
31	Espanya ¹⁵	47 687 000	0,60	0,30	144 000	0,16	230	47 615 034	1/07/2022
32	Argentina ¹⁰	46 389 000	0,59	1,20	556 000	0,61	58	46 044 703	18/05/2022
33	Argèlia	46 111 000	0,58	1,57	723 000	0,79	45	45 400 000	1/01/2022
34	Uganda	44 946 000	0,57	3,17	1 425 000	1,57	22	42 885 900	1/07/2021
35	Irak	42 793 000	0,54	2,57	1 100 000	1,21	27	42 248 900	1/07/2022

Figura 13. Rànquing de països per nombre d'habitants

Font: Wikipedia

Pel que fa a la conflictivitat social, uns nivells alts d'aquesta poden tenir un impacte important, però com passaria respecte a qualsevol empresa, ja que un ambient hostil no aporta res de bo. Ara bé, la indústria de la decoració de la llar no és un sector especialment polèmic en què hi hagi vagues i protestes de manera regular, com en el sector del transport, concretament el dels taxis o el sector miner, per la qual cosa podem qualificar aquesta variable com a indiferent.

Una altra variable que té un impacte significatiu en la indústria del moble i de la decoració són els canvis d'estil de vida. Avui dia, la decoració de la llar es considera de gran importància i per aquest motiu les empreses inverteixen milions a crear i fer-nos arribar dissenys i conceptes innovadors. S'ha creat una cultura de tenir-ne una casa "bonica",

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

amb mobles i articles nous o de disseny. En general, la gent comença a donar més importància als detalls, que els diferents elements conjuntin entre ells i buscar l'equilibri en la decoració d'una casa. És per això que els dissenyadors d'interiors són cada vegada més demandats per a la decoració d'una llar o d'un local. Aquest canvi en la mentalitat popular fa que la gent cerqui mobles o elements específics i com a resultat han sorgit nombroses botigues de decoració. Sens dubte aquesta major sensibilitat i gust per la decoració afavoreix el sector.

En l'àmbit **polític i legal**, l'estabilitat del govern suposaria una variable irrellevant, atès que no es pot observar que els successius canvis de govern entre el Partit Popular i el Partit Socialista Obrer Espanyol hagin tingut algun impacte a les empreses del sector.

Pel que fa a l'àmbit legal, en exercir-se en aquesta indústria una sèrie d'activitats que no poden ser qualificades de molestes, insalubres, nocives o perilloses (en contrast amb les indústries petrolieres o mineres, per exemple) aquestes activitats no estan restringides per la normativa sobre l'obertura de nous establiments. Per això, podem dir que l'absència de traves administratives és positiva, si bé és cert que és necessari pagar una petita taxa, circumstància que passa en qualsevol negoci.

Una legislació laboral que atorgui drets i protegeixi els treballadors tindria un efecte negatiu des d'un punt de vista merament empresarial, ja que comporta una sèrie de despeses i dificultats, com poden ser les relacionades a l'acomiadament.

Quant a la dimensió **ambiental**, hem vist anteriorment que, malgrat les afirmacions d'IKEA d'incidir positivament en les persones i el medi ambient, la realitat és una altra. Aquesta multinacional aconsegueix mantenir una imatge de respecte pel medi ambient, tot i que és un exemple perfecte de deslocalització de la producció, amb tots els costos energètics i, per tant, ambientals que això porta associat. Es tracta d'una empresa que situa les seves botigues als afores de les ciutats, cosa que obliga a utilitzar el cotxe, un dels principals agents causants del canvi climàtic. A més, és un exemple característic d'empresa que ven productes de molt curta durada, d'un sol ús i aquest fet provoca que calgui redecorar la llar (per tant, llençar, generar residus, tornar a produir i comprar) cada poc temps.

D'altra banda, compten amb 700.000 plaques solars instal·lades als seus edificis a tot el món, per tal de consumir energia neta. Tenen una política d'estalvi energètic que

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

s'aplica a tots els seus centres de distribució, ja que il·luminen només les zones que estan ocupades. A més, a les botigues només encenen els llums durant l'horari d'obertura, a més d'utilitzar il·luminació de baix consum i temperatura controlada que ajuda a estalviar gran quantitat d'energia.

Per aquestes raons i les explicades en el punt 6, definim com a equilibrat l'impacte dels aspectes mediambientals sobre el desenvolupament de l'empresa, ja que en disposa de molts recursos, però no els aprofita de la manera més correcta. Per tant, IKEA en surt beneficiada i el planeta és el que sofreix.

7.1.2. Model d'Abell

El model d'Abell es pot utilitzar per definir i delimitar la indústria objecte d'estudi, la de la decoració de la llar, en aquest cas. Aquesta és una eina de planificació estratègica que permet començar pel principi, definint on és l'empresa i on no és. Defineix així la missió de l'empresa, però permet alhora fer una segmentació generalista del mercat.

D'acord amb Abell (1980), per elaborar la declaració de missió d'una empresa cal preguntar-se tres coses:

- De qui satisfà necessitats o desitjos? (grups de clients)
- Què se satisfà? (necessitats o desitjos)
- Com se satisfà? (competències distintives)

Per tant, el model d'Abell és un model tridimensional, definint l'entorn competitiu en tres dimensions. Dit això, anirem a definir-les:

- Clients: és el segment de consumidors que poden estar interessats o a qui van dirigits els nostres productes o serveis. Els clients es poden agrupar de diferents maneres, per exemple, per la freqüència d'ús (client ocasional, habitual o preferent), per edat, per sexe, per país de residència, etc. En aquest treball s'optarà per la mida del lot; és a dir, individual, parella o família.
- Funcions: són les necessitats específiques dels clients que l'empresa té la intenció de complir i satisfer. En el cas d'IKEA, en aquest eix situem tot allò que es pot trobar en una botiga de decoració de la llar. És a dir, el client pot tenir la necessitat de comprar productes per al seu dormitori, per a la cuina, pel bany, entre d'altres.
- Tecnologies: són les altres formes en què es pot satisfer la necessitat, és a dir, és la forma a través de la qual es produeixen els béns o es presten els serveis.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Per un costat, tenim la botiga física, on el client troba exposats tots els articles de què disposa la botiga i els pot comprar. Per l'altre costat, tenim la botiga *online*, on el client no pot veure els productes en físic, però pot consultar el catàleg i realitzar la comanda per internet.

Dit això, a continuació, a la Figura 14 es presenta el model d'Abell aplicat a IKEA.

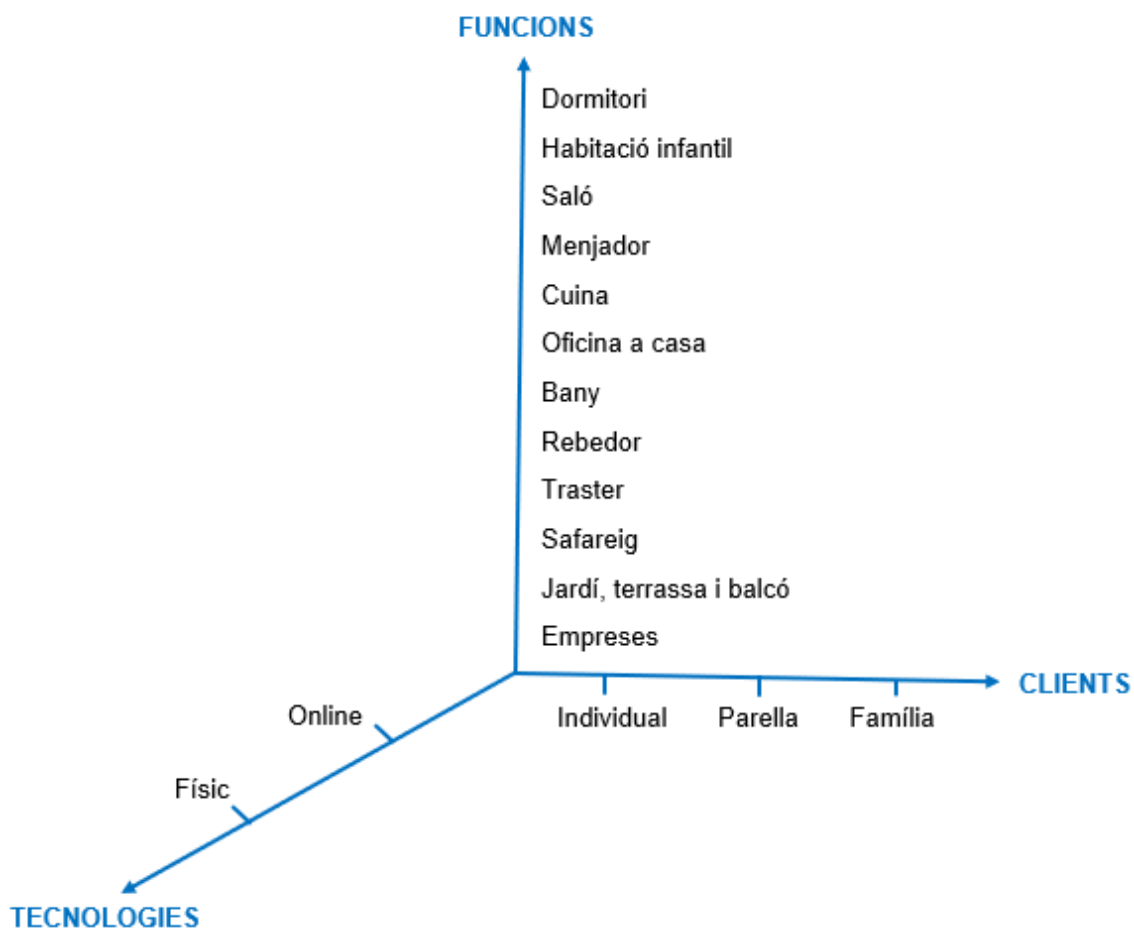


Figura 14. Model d'Abell

Font: elaboració pròpia

7.2. Microentorn

El microentorn està format per la part de l'ambient de l'empresa que afecta més directe o particular, és a dir, no influeix de la mateixa manera en totes les empreses. Els factors que formen aquest entorn tenen una influència immediata en el procés d'interacció que l'empresa manté amb els mercats. Està determinat pels clients, els proveïdors i els competidors.

7.2.1. Cinc forces de Porter

L'entorn competitiu d'una empresa és la part de l'entorn més propera a l'activitat que desenvolupa i depèn tant del sector industrial en què opera com del sector de mercat al qual s'adreça als consumidors.

L'objectiu de l'anàlisi de l'entorn competitiu és identificar les possibles oportunitats i amenaces a les quals s'enfrontarà l'empresa, a més de conèixer com es competeix en aquesta indústria.

El model de les cinc forces de Porter serveix com a mitjà per analitzar l'entorn competitiu d'una empresa i identificar les oportunitats i amenaces que puguin sorgir a la indústria a la qual competeix, determinant així el seu atractiu. Tal com afirma Porter (1980), "el grau d'atractiu d'una indústria ve determinat per l'acció de cinc forces competitives bàsiques que, en conjunt, defineixen la possibilitat d'obtenció de rendes superiors". Aquestes cinc forces són: l'amenaça de nous competidors, el poder de negociació dels proveïdors, el poder de negociació dels clients, la rivalitat entre els competidors d'aquesta indústria i l'amenaça de productes substitutius.

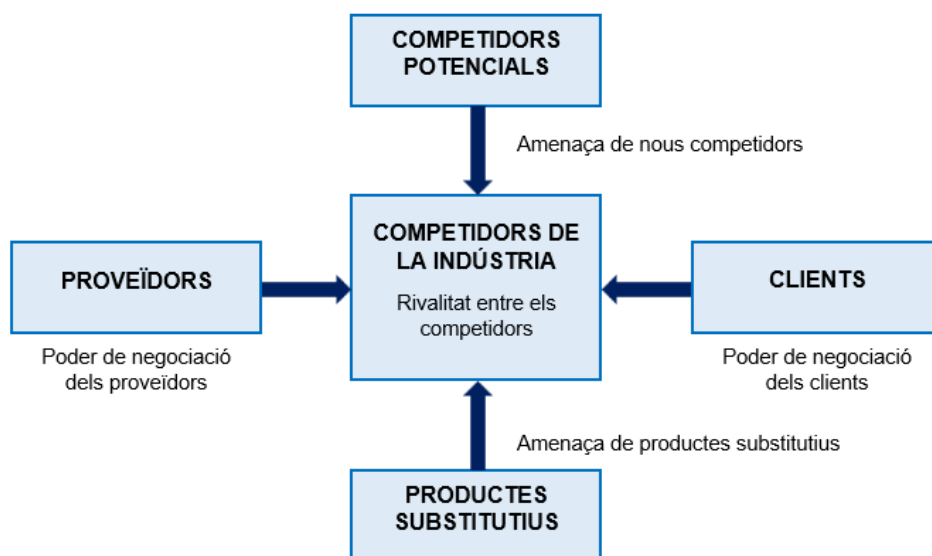


Figura 15. Les 5 forces competitives de Porter

Font: elaboració pròpia

Rivalitat entre els competidors

En el sector del moble, la intensitat de la competència és alta a causa del gran nombre d'empreses que hi operen. Com més ferotge és la competència, menys atractiva es torna la indústria, ja que disminueix la possibilitat d'obtenir ingressos més alts.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Com que hi ha diverses empreses oferint productes que tenen atributs similars i que satisfan les mateixes necessitats, els costos de canvi de proveïdor pels clients són mínims. En el cas d'IKEA, en ser una empresa multinacional, té competidors tant internacionalment com a escala nacional. Entre els seus competidors internacionals trobem empreses com Maisons du Monde, JYSK o Conforama, que són presents en diversos països. Per contra, altres empreses que operen al mercat espanyol són Kenay Home, Kave Home, Zara Home, Mobles LUFÉ o El Corte Inglés. Tot i comptar amb nombrosos competidors, IKEA es considera un líder en la indústria del moble, i això es deu principalment al seu gran avantatge en costos i a les economies d'escala que aconsegueix.

Les barreres de sortida impliquen que les empreses que han d'abandonar la indústria per la seva manca de recursos no poden fer-ho, com a conseqüència, es mantenen en el sector augmentant la competència, la qual cosa comporta una disminució de l'atractiu del sector. En el nostre cas, les barreres de sortida principals són els actius ja compromesos, una alta inversió inicial en grans infraestructures, i els elevats costos laborals que suposa tancar una empresa, havent d'abonar indemnitzacions per acomiadament. La liquidació de les existències encara presents a la companyia també suposa una barrera, ja que abans d'abandonar la indústria cal desfer-se dels articles existents. Unes altes barreres de sortida produeixen un augment de la intensitat de la competència, el que disminueix l'atractiu de la indústria.

Pel que fa a l'estructura costos fixos-variables, cal assenyalar que estem en una indústria on el pes dels costos fixos és més gran que el dels costos variables. Aquesta situació obliga a les empreses a operar a la seva màxima capacitat per tal de reduir els costos mitjans. Això provoca que la indústria busqui forçar la venda dels seus productes, fins i tot a un preu més baix, ja que els costos variables representen un percentatge menor que els fixos. Aquest fet fa que augmenti el grau de competència, com més grans siguin els costos fixos en comparació amb els costos variables, la qual cosa provoca una pèrdua d'atractiu de la indústria.

Finalment, quan parlem de costos de canvi de proveïdor, estem fent referència a aquells costos que el client ha d'assumir pel fet de canviar de proveïdor. En principi, podríem dir

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

que en aquesta indústria aquests costos són petits, encara que cal parar atenció a certes eines o mecanismes que busquen les empreses per tal de fidelitzar i retenir el client, cosa que dificulta que canviï d'una empresa a una altra. Estem parlant de les targetes de fidelització. En el cas d'IKEA, existeix la IKEA Family, que és una targeta que atorga al client una sèrie de beneficis com ara cafè gratuït, descomptes en determinats productes, un regal d'aniversari o sorteigs mensuals de diners. A un client fidelitzat li costarà més canviar-se d'una companyia a una altra, ja que perdria els beneficis que aquesta fidelització li facilita. L'existència de costos associats al canvi de proveïdor com aquests disminueix la intensitat de la competència, això dificulta el canvi de proveïdor, de manera que l'atractiu de la indústria augmenta.

Amenaça de nous competidors

Per competidors potencials entenem aquelles noves empreses que volen entrar a la indústria i que podrien fer-ho. Com més gran sigui el nombre de nous competidors, major serà la intensitat de la competència. A més, com més atractiva sigui la indústria, més competidors voldran entrar-hi. Aquesta amenaça disminueix per la presència de les barreres d'entrada, uns mecanismes específics que dificulten l'arribada de noves empreses al sector. (Navas i Guerras, 2016).

La probabilitat que sorgeixin nous competidors a la indústria és baixa, ja que es tracta d'un sector desbordat pel gran nombre d'empreses que hi operen. Per tant, els competidors potencials es troben amb nombroses barreres que dificulten la seva entrada a aquesta indústria.

Empreses com IKEA, són presents a molts països, fet que facilita economies d'abast i d'escala, a més de tenir una gran quantitat de recursos. Aquestes empreses, en produir en grans volums, poden tenir avantatges competitius en costos, com és el cas d'IKEA, que seria difícil d'aconseguir per a una empresa nova en el sector que operi en un sol mercat. A més, aquestes en entrar haurien de fer front a les possibles represàlies dels competidors ja establerts, que disposen de recursos importants per defensar-se i iniciar guerres de preus o campanyes publicitàries massives, per exemple.

Poder de negociació dels clients

Els clients tenen un alt poder de negociació, atès que són moltes les empreses que operen en aquest sector, com a resultat, poden adquirir amb facilitat productes similars que satisfacin les mateixes necessitats. Tot i que aquests actuen de manera individual, les seves decisions, en conjunt, tenen un gran pes en les accions de les empreses.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Si examinem el cas d'IKEA, podem observar que es dediquen a mantenir preus baixos mantenint la qualitat dels seus productes, ja que és el que li exigeixen els clients. Una cosa semblant passa amb els serveis que ofereix. Malgrat la fama de l'empresa per fer participar activament els clients en el procés de compra i de muntatge, es va veure obligada a oferir serveis com els de recollida dels productes als magatzems de les botigues, de transport i de muntatge, perquè no tots els clients estaven disposats a realitzar aquest tipus de tasques, en considerar-les una feina que ha de dur a terme l'empresa.

A més a més, el client, avui dia, disposa de més informació que mai, cosa que li permet comparar diferents opcions i després prendre'n una decisió, podent a més acudir a fòrums on la gent diposita les seves opinions sobre diferents aspectes de les botigues (per exemple, qualitat, atenció al client, termini de lliurament, etc.). El fet que totes les botigues, per petites que siguin, estiguin presents a una pàgina web on mostren els seus models i ofertes implica també un augment de la quantitat d'informació disponible per al consumidor. Més informació a les mans del client es tradueix en un poder de negociació més gran comparat amb la situació tradicional, on només podien conèixer els productes que ofereix un negoci i el seu preu visitant la botiga o consultat el catàleg.

Poder de negociació dels proveïdors

En aquesta indústria, el poder de negociació dels proveïdors depèn de l'empresa a què proveeixin. Si considerem el cas d'IKEA, els seus proveïdors tenen un baix poder de negociació, malgrat que fabriquen prop del 90% dels productes que comercialitza l'empresa. Això es deu al fet que l'empresa sueca compra a grans volums i en alguns casos és el seu únic client. IKEA és la principal font d'ingressos per a tots els proveïdors, els quals facturen milions d'euros per prestar-li servei, per la qual cosa, és l'empresa d'Ingvar Kamprad qui té la major influència en les negociacions. A més, els costos de canvi de proveïdor per a IKEA són baixos, ja que hi ha moltes empreses interessades a ser-ne proveïdors, malgrat les exigències que els imposa en qualitat, preu, disseny, sostenibilitat i sobretot a la rapidesa en les entregues.

No obstant això, deixant de banda aquesta gran dependència i baix poder de negociació dels proveïdors, aquests obtenen grans beneficis d'aquestes relacions empresarials, entre els quals destaquen l'estabilitat i la garantia d'una producció anual.

Amenaça de productes substitutius

Els productes substitutius són aquells que, des de la perspectiva del client exerceixen les mateixes funcions que el producte que intenten substituir, és a dir, satisfan la mateixa necessitat, tot i que no pertanyen a la mateixa indústria. La probabilitat que sorgeixin productes substitutius dels mobles és baixa, ja que aquests són productes bàsics i necessaris a la llar, per la qual cosa no poden ser reemplaçats per altres articles.

8. ANÀLISI INTERNA

8.1. Identitat de l'empresa

Edat i cicle de vida de l'empresa: IKEA és una empresa fundada l'any 1943 i que actualment compta amb unes 500 botigues repartides per tot el món. Amb uns ingressos anuals de més de 44.600 milions d'euros⁵, l'empresa es pot considerar estable. En conseqüència, podem dir que està en fase de maduresa, encara que continua creixent per any que passa, augmentant els ingressos, obrint nous centres, obrint-se en nous mercats, incorporant nous productes, entre d'altres.

Volum de l'empresa: guiant-nos pel nombre d'empleats, podem afirmar que IKEA és una empresa molt gran. A Espanya, el nombre mitjà d'empleats és d'aproximadament 9.500 anuals, i a escala mundial són més de 190.000 persones, entre col·laboradors directes i indirectes que treballen per a IKEA.

Camp d'activitat: IKEA és una empresa que comercialitza tots els productes necessaris per a la decoració de la llar, la finalitat de la qual és atendre tots els interessos de tots els grups de clients. A més, compta amb un restaurant i una botiga que ofereix productes típics suecs. Per tant, forma part de la indústria de la decoració de la llar, i en menor mesura, de la restauració.

Tipus de propietat: es tracta d'una corporació privada, del qual el grup INGKA n'és el propietari i també la fundació Stichting Ingka.

Àmbit geogràfic: es tracta d'una empresa multinacional, atès que té presència a gran part del món.

⁵ <https://es.statista.com/estadisticas/563571/ingresos-de-ikea-en-el-mundo/>

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Estructura jurídica: IKEA IBERICA SA és una Societat Anònima. La seva activitat CNAE és comerç al detall de mobles, aparells d'il·luminació i articles d'ús domèstic a establiments especialitzats.

8.2. Cadena de valor

Podem definir la cadena de valor d'una empresa com aquella eina encarregada a analitzar i estudiar el conjunt d'activitats que la companyia realitza, per tal de diferenciar-ne els processos més rellevants i obtenir la màxima quantitat d'avantatges competitius possible.

A continuació, s'analitzarà la cadena de valor de la companyia sueca.

Activitats primàries

1. **Logística d'entrada o interna:** En aquesta activitat, IKEA adquireix, emmagatzema i distribueix les matèries primeres. La fusta és la matèria primera més important per a IKEA (a més del plàstic, l'acer i el cotó). L'empresa busca adquirir la fusta prop dels seus mercats per tal de minimitzar els costos de transport, de manera que compta amb uns 400 proveïdors de fusta a més de 50 països. Aquesta fusta es transporta a les fàbriques d'IKEA més properes o a tercers que subcontracten per a la producció dels mobles. La majoria de la fusta adquirida per IKEA és originària d'Europa de l'Est. Així mateix, per tenir més control sobre l'adquisició de la matèria primera IKEA treballa amb boscos propis a Polònia, Rússia, Bielorússia, Suècia i Alemanya, encara que aquest rànquing ha canviat l'últim any a causa de la guerra que va esclatar entre Rússia i Ucraïna, un conflicte que ha afectat el subministrament de fusta tant per part de Rússia com de Bielorússia. Així, Polònia, Lituània i Suècia s'han convertit en els tres proveïdors de fusta més grans per a la fabricació dels mobles d'IKEA l'últim any fins a l'agost del 2022. Per fer-se una idea de la quantitat de matèria primera que utilitza la companyia sueca, cal tenir en compte que en un any complet va fer servir 20 milions de metres cúbics de fusta en els seus productes, embalatge i material d'etiquetatge.

A més, IKEA rep els seus productes gairebé sempre ja acabats, per tant, rarament fabrica els seus propis productes. Per això, compta amb milers de proveïdors que li subministren els articles finalitzats. En addició, a Espanya

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

disposa de dos centres de distribució que distribueixen els articles a la resta de botigues IKEA. A través d'aquestes instal·lacions, l'objectiu és maximitzar la velocitat de distribució. Per a l'emmagatzematge és fonamental el propi disseny del producte i l'embalatge pla, circumstància que suposa una de les seves rellevants capacitats, cosa que facilita el seu espai d'emmagatzematge i l'estalvi de costos en el transport.

2. **Operacions:** les operacions d'IKEA inclouen la venda de mobles i altres articles de decoració de la llar, així com un restaurant i una botiga de productes suecs. Les botigues es divideixen interiorment segons diferents estances de la llar, és a dir, per seccions.

En aquesta activitat es transforma la matèria primera, com la fusta i l'acer, en mobles que després seran embalats i finalment muntats pel client. IKEA produeix els seus propis mobles o, en major mesura, subcontracta fàbriques d'arreu del món perquè realitzin els seus productes. Per això, compta amb prop de 40 fàbriques i més de 1.200 proveïdors de mobles en més de 50 països. Utilitza les economies d'ubicació a l'hora de subcontractar a tercers als mercats en què participa, de manera que redueix costos de transport i en molts casos també el cost de mà d'obra. Tanmateix, els seus dissenys funcionals faciliten l'automatització de la producció i maximitzen la reducció de residus disposant de mètodes més eficients de tall de la fusta.

3. **Logística de distribució o externa:** aquesta activitat consisteix a emmagatzemar els productes acabats i distribuir-los a les botigues IKEA d'arreu del món. En aprofitar les economies d'ubicació IKEA rep i emmagatzema els productes acabats de les seves fàbriques o proveïdors als seus centres de distribució repartits al món. Des d'aquí els distribueix de la manera més eficaç a les aproximadament 500 botigues de què disposa. Alguns dels seus proveïdors de mobles també lliuren directament els productes a les botigues, obtenint d'aquesta manera una reducció en els costos de transport. Un avantatge important de l'emmagatzematge i distribució de mobles d'IKEA és que es ven com un paquet pla que consta de peces separades i això estalvia diners en emmagatzematge i transport.

Pel que fa a les botigues, aquestes disposen d'un espai expositiu dissenyat estratègicament, de manera que s'hagi de recórrer totes les estades fins a arribar a la zona del magatzem. Per tant, disposa d'una bona distribució de l'espai i del

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

moviment a la botiga. A la zona de magatzem, els productes es troben apilats gràcies als embalatges plans, aprofitant l'espai al màxim.

Màrqueting i vendes: IKEA ha aconseguit que la seva marca estigui posicionada a la ment del consumidor com a sinònim de productes barats, funcionals i de qualitat. Així mateix, es caracteritza per donar a conèixer la seva marca mitjançant anuncis que es caracteritzen per ser nostàlgics i representar el concepte de família. Aquests solen ser llançats al voltant de Nadal i transmeten aquesta sensació de llar i felicitat que molta gent cerca. A més, sempre estan dissenyats d'una manera estratègica perquè puguin convertir-se en virals, on les xarxes socials prenen gran importància i protagonisme. Dit això, IKEA compta amb presència a les xarxes socials, com ara Facebook i Instagram on publiquen el seu catàleg i donen a conèixer les seves promocions.

Pel que fa a les vendes, segons les últimes dades de l'any 2021, publicades el passat any 2022 per *Statista*, un 70,7% de les vendes es van originar a Europa, seguit per Amèrica amb un 18% i Àsia amb un 11,3%⁶. Les vendes totals del 2022 haurien estat d'uns 44.500 milions d'euros.

4. **Servei postvenda:** IKEA ofereix servei al client per telèfon, correu electrònic i xarxes socials, una varietat de serveis postvenda. L'aspecte més important és el lliurament a domicili de productes. Així mateix, s'ofereix la possibilitat de muntar els mobles a la llar i desmuntar i retirar els mobles vells. A més, la pàgina web d'IKEA permet rastrejar la comanda i els productes tenen garanties en cas de danys o estar incomplets. Compten també amb un servei de finançament per fer comprar a 10 mesos sense interessos.

Finalment, disposen d'un equip de tècnics i tutorials en vídeo que poden ajudar si hi ha dubtes sobre el muntatge d'un moble. D'altra banda, el mètode de l'empresa per mesurar el grau de satisfacció del client és a través d'enquestes de satisfacció que realitzen periòdicament entre els clients que són membres del club IKEA Family. Per atraure el màxim de gent possible a participar en les enquestes, l'empresa sorteja targetes regal entre els usuaris que hagin respost a aquestes.

⁶ <https://www.statista.com/statistics/241808/sales-per-region-of-ikea/>

Activitats de suport

- 1. Infraestructura de l'empresa:** es tracta d'una gran empresa que té presència a gairebé tots els territoris del món i el fet de fer tants anys des que està en actiu, li confereix una gran experiència i coneixements en el camp d'activitat en què es troba. Disposa de relacions comercials importants i estables amb els proveïdors, que es tradueix en una cadena de subministrament altament eficient i ràpida. IKEA és capaç d'estalviar en costos perquè tots els seus mobles s'adquireixen del magatzem, i com que no estan muntats, l'empresa gasta pocs diners en transport. Quan el producte està acabat, es distribueix als punts de venda. L'objectiu és que s'entregui la mercaderia directament de la fàbrica a les prestatgeries de la botiga, després el client recull el producte que desitgi. D'aquesta manera, el proveïment es duu a terme a la nit, ja que així no interfereix en l'activitat de compra.
- 2. Administració de recursos humans:** les polítiques d'IKEA pel que fa al tracte als empleats, han animat els treballadors i han creat un entorn de treball positiu. Aquests valoren positivament el salari (lleugerament superior a la mitjana del sector), i l'agradable ambient de treball.
IKEA té més de 140.000 col·laboradors a tot el món. L'empresa aposta per la diversitat i la igualtat de gènere, de manera que gairebé el 50% dels llocs de treball estan ocupats per dones. Així mateix, ofereixen diverses línies de carrera i fomenten la formació. Només a Espanya es va dedicar una mitjana de 15 hores de formació per empleat, un cop superades amb èxit les difícils i exigents proves d'accés. Entre els beneficis que ofereix als seus empleats hi ha el programa Tack, que representa una contribució addicional per a tots els seus fons de pensions, independentment del departament on treballin, el lloc que ocupin i el sou que rebin, tots i totes reben la mateixa quantitat. A més, compta amb el programa One IKEA Bonus, que és un sistema de bonificacions basat en el rendiment personal, però utilitzant els mateixos objectius que tot el departament al qual pertany (www.ikea.com, 2023).
- 3. Desenvolupament de la tecnologia:** IKEA rep a la seva seu d'Älmhult 80.000 palets al dia, el contingut del qual s'identifica per un codi de barres. Aquest codi facilita el coneixement de la data i el lloc de lliurament de cada paquet pla i s'emmagatzema en un lloc concret del magatzem en funció de dues variables: el temps i el lloc de lliurament. Aquest centre de distribució està totalment informatitzat. L'automatització ajuda a estalviar temps i diners. A més, des dels

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

seus inicis, l'empresa ha destacat per la seva capacitat d'innovació, incloent-hi elements més sostenibles. És per això que IKEA exigeix als seus proveïdors que implementin el concepte IWAY (vegeu *Il·lustració 2* de l'annex), que entre altres coses, implica millorar la competència tecnològica dels seus productes per tal de reduir les emissions durant la fabricació. Per això, trobem productes que han substituït les bombetes tradicionals per versions de baix consum o LED; llums que inclouen plaques de càrrega solar; tèxtils que no necessiten aigua en el procés de tintura o l'ús de materials reciclats com les ampolles "PET" de plàstic i diversos articles més. A Espanya, la companyia sueca ha anunciat invertir 30 milions d'euros en millores i innovació tecnològica durant els pròxims dos anys, una xifra que se suma als 150 milions que preveu dins del seu pla d'expansió fins al 2025⁷.

- 4. Proveïment:** tal com s'ha esmentat anteriorment, gairebé tots els productes que ven IKEA (més del 90%) són productes prefabricats que s'han adquirit a proveïdors. L'empresa adquireix milers de productes acabats, on gràcies a la relació i l'alt poder negociador que té sobre els proveïdors, les entregues són ràpides i de qualitat. IKEA té una gran capacitat per adquirir productes econòmics i d'alta qualitat en terminis de lliurament curts i això es veu facilitat per les estrictes normes i directrius que imposa als proveïdors, que són part important de l'èxit de la companyia. Per tant, en aquest apartat cobren una enorme importància les sòlides relacions que manté amb els seus proveïdors.

8.3. Recursos i capacitats

Per entendre el potencial d'una empresa per crear avantatges competitiu, és essencial conèixer els seus recursos i capacitats. Els recursos inclouen els factors o actius que posseeix i controla l'empresa, mentre que les capacitats són les habilitats col·lectives o rutines organitzatives que l'empresa utilitza per dur a terme una tasca concreta, combinant i gestionant adequadament els recursos (Navas i Guerras, 2016).

⁷<https://www.europapress.es/economia/noticia-economia-ikea-espana-anuncia-inversion-30-millones-euros-innovacion-digitalizacion-dos-anos-20230210160417.html>

8.3.1. Recursos

En primer lloc, identificarem els recursos de què disposa IKEA. Per a això, farem una distinció entre els diferents tipus de recursos que podem trobar-nos.

D'una banda, tenim els recursos tangibles, aquells que en tenen una existència física, podent ser físics o financers.

D'altra banda, hi ha els recursos intangibles, que no tenen consistència física i que, per tant, són basats en la informació i el coneixement.

8.3.1.1. Recursos tangibles

Els recursos tangibles es classifiquen en físics i financers.

Com a actius físics destaquem les 18 botigues i 2 centres de distribució que té IKEA a Espanya. Addicionalment, es preveu l'obertura de fins a 90 nous punts amb 7 formats físics diferenciats dins del seu pla d'expansió (com ara botigues urbanes, botigues més petites, centres de disseny i de planificació o punts de recollida), que motivaran la campanya de reclutament més gran de la seva història. A escala mundial compta amb 482 botigues que es troben en diferents països. Aquestes botigues tenen unes vendes d'uns 1.820 milions d'euros només a Espanya, un 8,2% més que l'any anterior, i aquesta xifra augmenta fins als 44.500 milions d'euros si atenem les dades mundials, agafant sempre dades de l'any passat, 2022, per la qual cosa continua consolidant un negoci sòlid arreu del món. La facturació procedent d'internet també ho reflecteix: 406 milions d'euros⁸ i representa el 22% de la facturació total a Espanya. Per acabar, IKEA disposa de més de 10.000 productes.

8.3.1.2. Recursos intangibles

A més dels recursos esmentats anteriorment, que tenen existència física, també hi ha una segona categoria de recursos, que es basa en la informació i el coneixement i que,

⁸ <https://www.ikea.com/es/es/newsroom/corporate-news/ikea-apuesta-por-espana-alcanza-1-820-millones-de-euros-en-ventas-y-creara-1-500-empleos-en-los-proximos-dos-anos-pub61edf3d0>

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

per tant, manca de consistència física. Els recursos intangibles els dividirem en recursos humans i recursos no humans, de manera que:

Recursos humans: La plantilla d'IKEA està formada per 9.765 empleats a Espanya (dada del 2022), xifra que augmenta fins als gairebé 200.000 empleats si considerem les dades del conjunt de l'empresa. Segons la informació de l'últim informe anual del 2021 per a Espanya, publicat a la web d'IKEA, la filial va invertir 146.813 hores en formació del personal, aproximadament 15 hores per persona (www.ikea.com, 2023).

A més, anuncia la campanya de contractació més important de la seva trajectòria a Espanya, creant aproximadament 1.500 nous llocs de treball en dos anys, la qual cosa augmentarà la plantilla un 15% respecte als 9.765 empleats i empleades amb què ha tancat l'exercici l'any 2022. En total, es preveu una plantilla d'11.230 persones per al 2024.

Recursos no humans: La pròpia marca d'IKEA és un dels seus actius més importants. Segons l'informe més recent de Forbes del 2020, que va recopilar una llista de les marques més destacades amb el valor més alt, IKEA va ocupar el lloc 40 amb un valor estimat de 46,2 milions de dòlars, fet que suposa un increment del 3% respecte al valor de l'empresa el 2019 (www.forbes.com, 2023).

D'altra banda, un altre dels seus recursos són els colors, el blau i el groc, recognoscibles del seu logotip. Aquests representen els colors de la bandera de Suècia, país d'origen d'Ingvar Kamprad, fundador d'IKEA i han passat a formar part de la identitat de la marca sueca. Aquests colors no només s'incorporen al logotip, sinó que molts conceptes que integren la botiga es basen en aquests colors, per exemple, l'uniforme dels treballadors o el color de les bosses (vegeu *Il·lustració 3* de l'annex).

Altres recursos no humans són de caràcter tecnològic. IKEA ha dedicat inversions importants a millorar les botigues, la infraestructura o a millorar la tecnologia per tal de construir instal·lacions noves i més eficients.

8.3.2. Capacitats

Per capacitat s'entén la manera d'utilitzar aquests recursos d'una manera eficient. En un sentit més ampli de la definició, les capacitats serien les habilitats per organitzar-los per poder desenvolupar una determinada tasca, una combinació dinàmica de recursos i de conductes coordinats per a la realització eficaç d'una determinada activitat. Pel que fa a IKEA, destaquem les següents capacitats:

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

- **Campanyes publicitàries:** Les capacitats sovint s'associen amb el capital humà i els actius intangibles d'una empresa, un exemple en són les campanyes publicitàries. Per promocionar amb èxit una campanya publicitària, un bon "cap pensant" és fonamental, així com la seva capacitat per dissenyar-la i desenvolupar-la, però avui és encara més important tenir una bona comprensió i gestió de les xarxes socials per tal que aquestes campanyes arribin a viralitzar-se.

Els departaments de cada país tenen total llibertat per crear i llançar aquelles campanyes que considerin necessàries, sempre sota l'estil de la marca sueca.

En un món cada cop més globalitzat, això permet a l'empresa gaudir de campanyes de publicitat sostingudes en el temps i de gran varietat. És el cas dels anuncis de Nadal, en què cada país l'adapta a la seva manera de ser.

Dit això, IKEA acostuma a utilitzar el període nadalenc per llançar campanyes promocionals que invoquen sentiments, en què participen famílies i nens, del tipus d'experiment social. Exemples d'aquest mateix fenomen es poden trobar a la campanya de Nadal de l'any 2020, on es pretenia lluitar contra la desigualtat a les llars espanyoles, sota el lema de «*Tots mereixem una veritable llar*», creada per l'agència McCann. L'espot explica la història d'un nen que s'adona que no té llar de foc per on pugui entrar el Pare Noel i deixar els regals. Tot seguit, es posa fil a l'agulla per estudiar i construir un artefacte que permeti que Nadal arribi al seu domicili.

El propòsit d'aquesta campanya de Nadal va ser donar mobiliari d'estudi a llars vulnerables. En una col·laboració amb l'ONG *Save The Children*, hi va haver aproximadament 1.000 famílies que van gaudir d'articles de mobiliari i decoració d'IKEA.

Un altre exemple seria la campanya que es va fer per Nadal de l'any 2018, sota el lema *#DesconnectarPerConnectar*, que anima a reflexionar sobre el nostre comportament quotidià, reflectint la hiperconnexió digital de la societat. La campanya, creada per l'agència McCann, es basa en una festivitat diferent on el dispositiu mòbil estigui en segon pla i les persones que ens envolten estiguin

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

com a focus principal. Per això, la companyia sueca llança un espot en què famílies de veritat durant un 'suposat' sopar nadalenc participen en un joc en què se'ls desafiarà a respondre preguntes sobre el seu entorn digital i sobre membres de la seva família. El resultat és que només s'encerten a les preguntes relatives amb personatges públics o aplicacions. “Amb aquesta campanya volem convidar la gent a fer-ne un ús racional i responsable del mòbil i les xarxes socials, ja que es desconnectin d'aquest món virtual i es connectin amb els éssers estimats que tenen a prop. Segur que amb aquesta connexió gaudiran molt més de les celebracions nadalenques a casa seva”, afirmava Laura Durán, exdirectora de Màrqueting d'IKEA.

Com a punt final a aquesta campanya, IKEA va anunciar que eliminaria tota l'activitat de les xarxes socials entre el 24 de desembre i l'1 de gener, la qual cosa donaria suport al lema de la campanya.

- **Organització de la botiga:** Una de les característiques més destacades de l'empresa sueca és la manera com gestiona l'espai i la mobilitat a l'interior de les seves botigues. IKEA no és una botiga on ens trobem una simple zona d'exposició amb el mobiliari que posa a disposició la marca, sinó que té un camí que recorre la botiga, passant per les diferents zones d'una casa a través d'un camí pintat a terra que uneix els diferents espais. IKEA anima el client, o més aviat l'obliga, a experimentar cada passadís de la botiga, fet que provoca que el consumidor tingui més estímuls i, d'aquesta manera, evita l'avorriment en veure més productes. Gràcies a això, el procés de compra es veu afavorit, ja que permet veure i provar al client tots i cadascun dels productes que ofereix la companyia de Kamprad. Durant aquest recorregut, el client apunta les diferents referències dels productes que, posteriorment, tindrà l'oportunitat d'adquirir-los personalment a la zona d'autoservei o de magatzem. Tanmateix, també ressaltem l'eficient coordinació que hi ha entre la zona d'exposició, on es poden veure els productes, i la zona *self service* on s'obtenen.
- **Paquets plans i automuntatge:** Per tal de reduir costos, el fundador d'IKEA va crear el concepte de paquets plans, fet que significa un estalvi quant a l'espai en el transport i emmagatzematge a la botiga. Alhora també suposa un estalvi en costos, la qual cosa es reflecteix en els preus baixos. El concepte de paquet pla

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

implica diversos departaments, inclòs el de producció, ja que s'han de dissenyar tots els mobles de tal manera per aconseguir que es puguin empaçar de manera plana, que normalment s'aconsegueix mitjançant l'ús de peces desmuntables.

Lligat a això, un altre concepte important i que suposa una capacitat és la política d'automuntatge, mitjançant la qual l'empresa fa que el consumidor participi a la cadena de subministrament del moble que acaba d'adquirir. Per aquest motiu, tots els productes venuts per IKEA s'acompanyen d'un llibre d'instruccions, així com els caragols, femelles i altres peces necessàries per a una correcta instal·lació.

8.4. Avaluació dels recursos i capacitats

Una anàlisi comuna dels recursos i les capacitats d'una empresa suposa el que caldrà avaluar, en un sentit ampli:

1. La possibilitat de l'empresa d'obtenir un avantatge competitiu en la gestió d'aquests recursos i capacitats. Aquests, donaran avantatge competitiu si són valuosos/rellevants i escassos, rars.
2. La possibilitat de mantenir-los en el temps (sostenibilitat). Dit això, permeten la sostenibilitat de l'avantatge competitiu si són durables, difícils de transferir, difícils d'imitar, difícils de substituir, complementaris i apropiables per l'organització.

Com que hi ha una llista llarga de recursos i capacitats de què disposa IKEA, en aquest treball s'avaluarà només la marca, que és dels més rellevants.

Per tal que una marca sigui capaç de generar un avantatge competitiu, no és suficient amb disposar només d'un recurs, sinó que, tal com s'ha dit abans, és molt important que aquest recurs sigui valuós/rellevant, el que vol dir que serveix per a crear valor, aprofitar una oportunitat o reduir una amenaça i alhora que sigui escàs, rar, és a dir, que el tinguin poques empreses. Per tant, pel que fa a IKEA, concloem el següent:

- **Valor i rellevància:** el valor d'IKEA és alt, però també de gran èxit per la potència de la marca i la fiabilitat i prestigi que genera.
- **Escassetat, raresa:** en ser propietat de la mateixa empresa, la marca d'IKEA no està disponible per a la competència ni per cap altra entitat. Per tant, els

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

competidors no en podran fer ús d'aquest recurs. Tindran la seva pròpia marca registrada, però com és de saber, mai es podrà dir IKEA.

Dit això, es podria afirmar que la marca IKEA genera un avantatge competitiu en si mateixa, però tot seguit veurem si és possible mantenir-lo en el temps:

- **Durabilitat:** tot i que passi el temps, la marca de la companyia sueca continua sent capaç de generar un avantatge competitiu, és més, va millorant amb els anys, a mesura que el valor de la marca continua augmentant. Per tant, es pot afirmar que és durable en el temps.
- **Transferibilitat:** transferir una marca suposaria que un competidor la comprés, però no només hauria de comprar la marca, sinó que l'hauria de comprar amb tot el que comporta, el que vol dir que hauria d'adquirir les seves infraestructures, l'equip directiu, els seus actius, entre d'altres, fet que és molt complicat. Per tant, una marca de gran valor i potencial com és IKEA, és difícil de transferir.
- **Imitable:** IKEA presenta tot un conjunt de capacitats com la seva cultura, les rutines organitzatives, la reputació, etc. i per aquests motius i pel fet que la marca tingui tanta trajectòria i gràcies a la seva antiguitat, a l'empresa imitadora li resultaria molt difícil copiar la marca d'IKEA.
- **Substituïbilitat:** tal com s'acaba de mencionar, l'empresa sueca constitueix una marca molt valuosa, de gran prestigi i amb una antiguitat important, per tant, es fa difícil de ser substituïda per altra de característiques similars.
- **Complementarietat:** IKEA té un gran prestigi gràcies a tots els seus anys d'activitat. Alhora, la gent sovint la relaciona amb una bona manera d'actuar pel que fa a la bona qualitat a preus baixos, amb una organització empresarial concreta, amb la seva aposta per la sostenibilitat, etc. És a dir, el concepte que tenim d'aquesta marca ve d'una combinació de recursos i capacitats que al llarg del temps li han donat lloc a un gran reconeixement, de manera que si un competidor volgués imitar la marca o el seu concepte, hauria de disposar de la correcta combinació de recursos i capacitats associades a aquesta.
- **Apropiabilitat per l'organització:** la marca d'IKEA està ben organitzada, la qual cosa significa que està ben preparada i és capaç d'explotar els seus recursos i capacitats.

8.5. Anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO⁹ completa la fase d'anàlisi estratègica, ja que recopila les qüestions més significatives sobre l'entorn empresarial i les capacitats estratègiques de l'organització que poden afectar el desenvolupament de l'estratègia. També pot servir de base per generar opcions estratègiques i avaluar possibles accions en el futur (Johnson, Scholes i Whittington, 2006).

Dit això, l'anàlisi DAFO es basa en dos conceptes principals: l'anàlisi interna i l'anàlisi externa. En el primer escenari, s'ha de tenir en compte el lideratge, l'estratègia, les persones que treballen a l'empresa, els recursos de què disposen i els procediments. I, en el segon, en l'anàlisi externa, caldrà estudiar el mercat, el sector i la competència.

Dins l'anàlisi interna s'han d'estudiar els punts forts i febles de l'empresa. Les fortaleeses ens diran les destreses que l'empresa té que la fan diferent dels seus competidors. Per contra, les debilitats mostraran els factors que faran a l'empresa quedar en desavantatge en comparació amb els competidors.

Dins l'anàlisi externa, s'analitzen les oportunitats i les amenaces. Dins de les oportunitats cal considerar el possible futur, és a dir, nous mercats que ocuparà l'empresa. I les amenaces ajuden a reconèixer els factors que poden posar en perill la supervivència de l'empresa.

⁹ DAFO és l'acrònim de Debilitats, Amenaces, Fortaleeses i Oportunitats

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

DEBILITATS	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Productes relacionats per gent jove amb poc poder d'adquisició. • Alt cost d'implementació de la cultura IKEA en països amb cultures diferents. • Diferents legislacions i se li farà difícil adequar-se ràpidament a cada país. • Estàndard difícil de mantenir a escala global, atès que no sempre podrà comptar amb proveïdors de qualitat mantenint els costos baixos en els nous mercats que ingressi. • Mala imatge a causa de problemes ambientals com la desforestació. • Repercussió dolenta en les notícies pel menjar contaminat en els restaurants IKEA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Els controls governamentals no facilitaven l'expansió internacional de l'empresa en dificultar el trasllat de capital que tenien al seu país d'origen. • Possibilitat de situacions econòmiques adverses. • La pandèmia del coronavirus va portar a l'economia mundial a la pitjor recessió des de la Segona Guerra Mundial. • Guerra d'Ucraïna-Rússia. • Encariment de la mà d'obra i dels productes, la qual cosa suposa un augment de costos. • Presència de competidors locals. • Que la competència copii el producte. • No acceptació del producte. • Absència de demanda natural d'habitatge i edat tardana d'emancipació.
FORTALESES	OPORTUNITATS
<ul style="list-style-type: none"> • Costos baixos oferint productes de qualitat i funcionals. Alta relació qualitat-preu. • Estructura de costos. • Economies d'escala. • Disseny innovador. • Capital propi. • Imatge de marca consolidada i valor dels recursos molt alt. • Situació consolidada en el sector, reputació de la marca i respecte que els clients hi tenen. • Publicitat original, amb un toc d'humor i amb apel·lació als sentiments. • Model d'assemblatge propi i amb facilitat. • Gran xarxa de proveïdors a escala mundial que subministren productes de gran qualitat en un termini de lliurament curt, gran poder de negociació enfront d'aquests. • Bon desenvolupament logístic de l'empresa. • Boscos propis per a l'abastiment de la fusta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de negoci. • Els diferents costums dels clients de cada país requereixen una innovació contínua per part de l'empresa. • Les noves tecnologies de producció i els programes de gestió d'inventaris augmenten l'eficiència i la producció. • Creixement de e-commerce globalment. • La producció mundial de productes fabricats de fusta va tenir l'augment més gran en els últims 70 anys. • Augment de la compravenda d'habitatges. • Canvis en els estils de vida, major importància a la decoració de la llar, desig de tenir una llar "bonica" i amb estil. • Auge de les xarxes socials; la decoració és quelcom fotogènic.

Figura 16. Anàlisi DAFO d'IKEA

Font: elaboració pròpia

9. DEFINICIÓ D'OBJECTIUS

9.1. Objectius de l'empresa

"L'objectiu d'IKEA és crear un millor dia a dia per a la majoria de les persones. La nostra idea de negoci dona suport a aquesta visió, oferint una àmplia gamma de productes per a la decoració de la llar ben dissenyats, funcionals i a preus tan baixos que la majoria de la gent pugui comprar-los. Amb aquest objectiu treballem per fer de la marca una

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

marca dinàmica, atractiva, rellevant per a la societat, que entengui les necessitats dels seus clients i doni resposta a aquestes.” (www.ikea.com, 2023).

L'empresa IKEA concreta els seus objectius en una sèrie d'estratègies, derivades de la contrastació fortaleeses i debilitats i oportunitats i amenaces.

Tanmateix, els objectius de la companyia sueca es podrien dividir en dos grups, un d'ells orientat al negoci i l'altre a l'empresa, de la manera següent:

Objectius corporatius:

- Que les persones tinguin l'ambició de fer un bon treball i desitgin assumir responsabilitats amb tot el que implica això.
- Que s'esforcin al màxim sobre la base de les seves capacitats i experiència.
- Que estiguin orientades a donar servei, sempre tenint en compte els interessos dels clients.
- Que vulguin millorar, amb una voluntat de desenvolupament continu.
- Que desafïïn els models establerts quan tinguin una idea millor.
- Que no els impressioni l'estatus de les persones, sinó que siguin oberts i sincers en el seu tracte amb els altres.
- Que tinguin consciència de costos i que sàpiguen que tot té la seva etiqueta de preu.
- Que estiguin disposats i desitgin canviar a altres llocs que suposin un desafiament.

Objectius enfocats al negoci:

- Productes de qualitat a un preu assequible.
- Ser líders en la vida de la llar.
- Créixer i garantir la rendibilitat a llarg termini.
- Ser una de les empreses més sostenibles, millorar l'eficiència energètica de les seves instal·lacions.
- Impacte sostenible en el planeta i les persones.
- Fer la vida més fàcil.

9.2. Públic objectiu

El públic objectiu és a qui van dirigides les accions de comunicació o a qui es vol vendre un producte o servei. És indispensable tenir-lo definit de manera clara i precisa per augmentar les possibilitats d'encert en les accions de màrqueting.

IKEA es dirigeix a tota la família, gent gran, adolescents, joves i nens petits, però se centra en consumidors d'entre 30 i 50 anys, que volen moblar la casa amb un pressupost baix. En aquest interval d'edat és l'etapa de la vida en què un s'independitza, lloga o compra una casa o adquireix una segona residència, té fills i per aquestes i altres raons, ha de moblar i equipar el seu habitatge. A més, els clients tendeixen a buscar funcionalitat i aprofitament de l'espai i això ho resol IKEA amb èxit, atès que els seus mobles estan dissenyats sota aquesta filosofia.

Pel que fa al gènere de les persones, compren tant homes com dones i la majoria provenen de zones urbanes.

En conclusió, el públic objectiu d'IKEA està conformat per consumidors joves i adults amb una renda mitjana i mitjana-baixa, que busquen moblar i/o decorar les seves cases sota tres aspectes: funcionalitat, disseny i econòmic.

10. ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING D'IKEA

Un cop feta l'anàlisi externa i interna d'IKEA i definits els objectius i el públic objectiu d'aquesta, a continuació es parlarà sobre les estratègies de màrqueting mix que utilitza la companyia sueca i que li confereixen el gran èxit que té a escala mundial, com és que arriba a un públic tan gran, quins canals fa servir tant per a la seva distribució com per a la seva comunicació, de quina manera es comunica amb els seus clients, quins mètodes emprava per atraure a més consumidors, entre d'altres.

10.1. Producte

Per producte s'entén aquell bé o servei obtingut al final de la cadena productiva, és a dir, a partir de la transformació de matèries primeres en béns elaborats o en serveis a prestar.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Dit això, IKEA ofereix una àmplia gamma i varietat de productes, comptant amb més de 10.000 articles, a més d'un servei de restaurant. Les principals famílies de productes que comercialitza són: mobles, productes de jardí i terrassa, organitzadors i emmagatzematge, llits i matalassos, tèxtils de la llar, catifes, estores i terres, decoració i miralls, parament per cuinar, cuines i electrodomèstics, il·luminació, mobles de bany i accessoris, nadons, nens i nenes, treballar des de casa, testos, plantes i jardineria, colada i neteja, accessoris per a mascotes, llar intel·ligent i tecnologia, bricolatge i aliments suecs i begudes.

Procura un disseny senzill, funcional i útil, sobretot en tema d'emmagatzematge. Els productes són estàndard, fabricats en cadena.

Els materials emprats són de qualitat mitjana-alta i d'una durabilitat mitjana, acord a la cultura que s'està imposant en els últims anys de canviar la decoració de la llar segons les tendències del moment.

Denomina els productes mitjançant noms suecs o escandinaus que acompanyen a la categoria del producte; els llits tenen noms de ciutats noruegues, els llençols de flors sueques, els productes de banys es denominen segons rius suecs, etc.

Els productes més venuts d'IKEA a Espanya l'any 2022 van ser els següents:



Figura 17. Armari PAX

Font: www.ikea.com

En primer lloc trobem l'armari *PAX* a un preu de 70€. Amb l'estructura d'aquest armari cada persona pot crear l'espai d'emmagatzematge a mida. Afegint les lleixes, calaixos i barres que es desitgin, es podrà organitzar tot el que es vulgui. És un producte orientat principalment pels dormitoris i vestidors.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA



Figura 18. Estanteria KALLAX

Font: www.ikea.com

En segon lloc hi ha l'estanteria *KALLAX* a un preu de 59€, un dels mobles més reconeguts d'IKEA. Gràcies a que és molt versàtil es pot col·locar de la manera que sigui i cobrirà una funció o una altra. Es pot usar com a prestatgeria de peu convencional o tombant-la en forma d'aparador per a l'entrada o el dormitori, o fins i tot com a moble per a la televisió del saló. Està disponible en diversos colors com alta brillantor blanca, blanc, roure tint blanc, gris/efecte fusta i negre-marró.



Figura 19. Prestatgeria BILLY

Font: www.ikea.com

En tercer lloc trobem la prestatgeria *BILLY* a un preu de 59€. Segons els càlculs de l'equip d'IKEA, aquesta llibreria o prestatgeria es ven cada 5 segons a algun lloc del món. Això es deu a la simplicitat i comoditat que aporta el moble, perfecte per guardar o col·locar qualsevol objecte com llibres o articles de decoració. Està disponible en diversos acabats com blanc, xapa roure tint blanc o negre-marró.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA



Figura 20. Còmoda MALM

Font: www.ikea.com

En quarta posició es troba la còmoda *MALM* a un preu de 109€. És un moble dedicat a l'emmagatzematge i compta amb un disseny de línies senzilles i pures, perquè s'adapti a qualsevol estada i està disponible en diversos acabats com el blanc, xapa roure clar, gris tint i negre-marró.



Figura 21. Calaixera ALEX

Font: www.ikea.com

En el cinquè lloc hi ha la calaixera *ALEX* a un preu de 88€. Es pot utilitzar com a substitució a una de les potes de l'escriptori o de forma totalment independent. El model *ALEX* d'IKEA ha estat arrasant pels clients gràcies al seu aspecte versàtil que combina amb una multitud d'estils. A més, està disponible en blanc, gris turquesa i tint blanc/efecte roure.

10.1.1. Estratègies de producte

Tant les necessitats com les preferències dels consumidors van canviant ràpidament en el temps i per aquesta raó, la companyia d'Ingvar Kamprad intenta adaptar-se constantment al client.

Un dels seus principals objectius és oferir una àmplia gamma de productes segons les necessitats actuals de la societat. És per aquest motiu que una de les seves estratègies de producte és el continu llançament de nous productes. Aproximadament, cada any llancen uns 2.500 articles nous per substituir algunes de les col·leccions anteriors, amb la finalitat que la seva oferta evolucioni alhora que també ho fa l'estil de vida de la societat, convertint-se així en una de les primeres empreses a donar al client allò que necessita.

Una altra de les seves estratègies és mantenir els productes de gran èxit de l'empresa i adaptar-los a les preferències dels consumidors amb petites modificacions com és el cas de la seva butaca *POÄNG*, que es va posar a la venda amb el nom de *POEM* l'any 1976 i des d'aleshores està en estoc. Per tal d'ajustar-se sempre a les preferències del consumidor, aquesta butaca ha estat lleugerament modificada amb el pas del temps. Casos similars inclouen la prestatgeria *BILLY*, que es va llançar per primera vegada el 1978, la taula *LACK* i el sofà *KLIPPAN* que es van llançar el 1980. Tots ells són mobles històrics dins de l'empresa i per la seva alta acceptació al mercat, l'empresa els continua oferint.

També és habitual la seva estratègia de redissenyar els productes per tal de fer-los més senzills, de manera que es triga menys temps a muntar-los. Amb això, IKEA s'esforça per ser una de les empreses més innovadores del sector del moble i compromesa amb el benestar dels seus consumidors, tenint sempre presents les seves preocupacions. Un exemple de l'anterior és el nou mètode de muntatge, conegut com a falca d'espiga, d'alguns mobles que va anunciar el març de 2017, pensat per ser implementat en alguns mobles de fusta de grans dimensions.

Aquest nou sistema de muntatge consta en què totes les peces d'un moble encaixin perfectament com un trencaclosques, eliminant la necessitat d'utilitzar altres materials com ara caragols o plaques metàl·liques per unir-les. Això redueix costos per a l'empresa, perquè si les peces encaixen perfectament, no cal incloure caragols i altres materials a les caixes d'aquests productes. Però l'objectiu principal d'aquest mètode és facilitar el muntatge del mobiliari de la marca, atès que tal com va assegurar Jesper Brodin, cap de subministrament i vendes d'IKEA, "estem en la fase d'implementació per

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

fer possible que vostè faci simplement clic per unir els seus mobles". Aquest nou sistema reduirà un 80% els terminis de muntatge a les taules de la línia LISABÖ i, a més, permetrà al consumidor muntar i desmuntar el moble diverses vegades sense que danyar l'estructura original.

A més, una altra estratègia que adopta IKEA consisteix a ampliar una línia específica de productes, completant, d'aquesta manera, la línia de productes, amb l'objectiu de satisfer al màxim les necessitats dels consumidors. Un exemple d'això és la venda de joguines infantils. L'any 1994 va ampliar la seva gamma i es va començar a oferir mobles decoratius per a habitacions infantils, com ara làmpades, armaris, etc. Per tant, el que es buscava era atraure a aquells consumidors que tinguessin fills i cridar l'atenció dels nens a través d'un disseny atractiu. Anys més tard, va fer un pas més i va començar a vendre també joguines, ampliant d'aquesta manera la seva línia de productes infantils i oferint més solucions a les necessitats dels consumidors amb fills.

Una altra estratègia adoptada per IKEA és la diversificació, mitjançant la qual l'empresa busca ampliar el seu mercat i obtenir majors beneficis, dedicant-se a altres activitats diferents de les que desenvolupa. Aquesta estratègia es concreta a través de la decisió de vendre aliments als restaurants i botigues sueques situats en cadascun dels seus establiments.

El primer restaurant es va obrir l'any 1960 i des d'aleshores és una gran font d'ingressos per a l'empresa. Les últimes xifres mostren que els seus restaurants i botigues van aportar a l'empresa un total de 47,5 milions d'euros a Espanya el 2022 (www.ikea.com, 2023).

La idea és mostrar als clients que IKEA és més que una botiga de mobles. El que busca l'empresa és que el client gaudeixi de l'experiència de compra a les seves botigues, combinant la compra d'articles per la llar amb les activitats d'oci que poden fer als seus establiments.

10.2. Preu

El preu no és només la quantitat de diners que es paga per obtenir un producte, sinó també el temps emprat per aconseguir-ho i és l'únic element del màrqueting mix que aporta ingressos a l'empresa i un dels elements més flexibles, donat que pot ser modificat ràpidament. Ajuda a finançar altres d'estratègies de l'empresa i estimula la demanda, ja que afecta la percepció global del producte.

Des del punt de vista dels consumidors, és un referent a l'hora de comparar productes de característiques similars que ofereixen diferents empreses.

La política de preus utilitzada per la companyia sueca s'encarrega d'establir uns nivells de preus que coincideixin amb els objectius de l'empresa i amb les estratègies de màrqueting seguides, amb l'objectiu de generar rendibilitat per a l'empresa.

Així bé, tornant als objectius, esmentats en les pàgines anteriors, un dels objectius enfocats al negoci és garantir productes de qualitat a un preu assequible, és a dir, permetre que les persones amb un poder adquisitiu limitat tinguin accés a mobiliari de llar de disseny i qualitat. Per aconseguir-ho, la companyia sueca concreta les seves estratègies en les següents tàctiques:

- Mobles desmuntables que s'emmagatzemen i transporten en embalatges estandarditzats.
- Transport directe de la fàbrica a la botiga per ferrocarril i per mar.
- La companyia manté el control de totes les etapes de producció del seu mobiliari, de manera que no hi ha altres empreses que subministren el material a IKEA, ni interfereixen en la distribució o disseny del producte.
- Estalvi de combustible per l'alt grau d'acoblament dels paquets, que permet carregar més els camions i reduir el nombre de viatges.

L'etiqueta del preu és el primer que dissenya IKEA i després desenvolupa un producte que encaixi amb aquest preu. Per garantir uns preus baixos, els desenvolupadors i dissenyadors de producte d'IKEA treballen directament amb els proveïdors des del moment en què un producte comença a produir-se a la fàbrica. Quan els desenvolupadors i dissenyadors finalitzen el producte, l'equip directiu comprova i qüestiona si aquest encara pot tenir un preu més econòmic. Es tracta d'aprofitar al màxim el procés de fabricació i les matèries primeres, emprant el mètode de paquets plans i autoassemblatge, reduint així els costos des de la primera fase de producció.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Això és gràcies a l'ús intel·ligent dels recursos disponibles i a la aplicació de tecnologies de producció innovadores.

10.2.1. Estratègies de preu

El preu ha de coincidir amb el valor percebut que tenen els clients pel que fa als seus productes. En realitzar un estudi del mercat, investigar el seu públic objectiu i crear *buyer personas*, IKEA pot esbrinar quant estarien disposats a gastar aquests a cada article.

Dit això, l'estratègia principal de preus que segueix el minorista de mobles és una estratègia basada en el lideratge en costos, que es basa en dos punts: el primer és oferir un producte a un preu inferior al de la competència (diferenciació en preus) i el segon és millorar el procés de producció per aconseguir menys costos en el procés productiu (diferenciació en la producció).

A més d'aquesta estratègia, utilitza també d'altres, com la possibilitat de combinar alguns dels seus productes i adquirir-los en conjunt per un import inferior al que s'hauria pagat per ells individualment.

També, redueix el seu personal en permetre que els seus consumidors triïn i recullin ells mateixos els articles a la unitat d'emmagatzematge. A més, vendre els components en format de paquet pla en lloc de tenir-los ja assemblats és una altra decisió presa per poder mantenir els costos baixos.

Una altra de les seves estratègies és oferir ofertes especials als membres i clients d'IKEA Family. Per a tots els que s'inclouen en aquest club, l'empresa estableix preus més baixos en determinats productes cada mes, i a vegades, en determinades seccions se'ls descompta un determinat percentatge del preu final durant un període de temps. El client pot fer-se soci de manera gratuïta. Amb això, el que busca IKEA és que tots aquells consumidors que siguin socis estiguin més disposats a anar a la seva botiga que a una de la competència perquè obtindran descomptes en diversos productes.

L'empresa aplica també estratègies psicològiques de preu, de manera que en lloc de valdre 60 € una cadira d'oficina, val 59,99 €. Aquesta estratègia consisteix a reduir el preu només un cèntim, però de manera que el primer dígit de la quantitat (el dígit

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

esquerre) es redueixi en una xifra, atès que la majoria dels consumidors llegeixen d'esquerra a dreta i el primer dígit que llegeixin serà amb què es quedaran.

Així bé, els preus d'IKEA són baixos per la independència del producte i el servei, és a dir, el client adquireix el producte a un preu econòmic, atès que en ser una opció addicional, no està pagant la part corresponent al servei de transport, instal·lació o muntatge i, per tant, la sensació de la despesa que es té és menor.

Dit això, el preu del servei de transport depèn de si la comanda és petita, mitjana o gran. Per comandes de dimensions petites es paga 3 € pel transport; per comandes de dimensions mitjanes el preu del transport és a partir de 19,90 € i per comandes de grans dimensions, el preu és a partir de 29 €. El mateix preu variarà, també, en funció de la distància entre la botiga i l'adreça d'entrega. Quant al servei de muntatge, el preu és a partir de 21 € (www.ikea.com, 2023).

Tenint en compte aquestes dades, s'ha elaborat una taula (vegeu *Taula 1*) on es mostra quant val el moble a la botiga i quin preu té si se li suma el transport i el muntatge. Els productes triats són els que s'han descrit anteriorment, els cinc productes més venuts l'any 2022.

Article	PVP	PVP + Transport	PVP + Muntatge	PVP + Transport + Muntatge	Increment
Armari <i>PAX</i>	70 €	109 €	No disponible	109 €	155%
Estanteria <i>KALLAX</i>	59 €	78,90 €	80 €	99,9 €	169%
Prestatgeria <i>BILLY</i>	59 €	98 €	80 €	119 €	202%
Còmoda <i>MALM</i>	109 €	148 €	142 €	181 €	166%

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Calaixera ALEX	88 €	127 €	122 €	161 €	183%
---------------------------	------	-------	-------	-------	------

Taula 1. Preu que poden arribar a tenir els cinc productes més venuts a IKEA l'any 2022 sumat el transport i el muntatge.

Font: elaboració pròpia a partir de dades d'IKEA (www.ikea.com).

La conclusió d'aquesta taula és que si es compra un armari *PAX*, una estanteria *KALLAX*, una prestatgeria *BILLY*, una còmoda *MALM* o una calaixera *ALEX*, el preu serà econòmic només si, tant el muntatge com el transport el fa un mateix, o bé si en tot cas es contracta el servei de muntatge. Aquests productes són assequibles com a conseqüència d'aplicar una estratègia basada en el lideratge en costos, però si s'han de sumar-li els costos de transport i muntatge, el preu es pot multiplicar.

10.3. Distribució

“La distribució comercial és el conjunt d'activitats o fluxos necessaris per situar els béns i serveis produïts a disposició del comprador final en les condicions de lloc, temps, forma i quantitat adequats” (Díez de Castro, 2004).

La peculiaritat d'IKEA és que no només els empleats participen en la cadena de subministrament, sinó que els clients també. És en aquest punt on una de les claus de l'èxit d'IKEA rau en el fet que els compradors estan disposats a fer feines manuals senzilles a casa a l'hora de muntar ells mateixos els mobles a canvi d'aconseguir els productes a un preu més econòmic.

Un altre concepte clau per entendre com funciona la companyia sueca és el procés pel qual es produeixen i distribueixen els articles que ven. La cadena comença amb l'equip de disseny, d'on surten les idees de producte. Les principals consideracions són característiques com ara la funcionalitat i l'emalatge, que sempre s'ha d'embalar pla, cosa que s'aconsegueix normalment amb peces desmuntables. D'aquesta manera, sol ser el mateix equip de disseny qui considera el format del paquet que contindrà el nou projecte. Així mateix, el preu final es determina des del primer moment i es té en compte a l'hora de seleccionar els materials. Un cop definit tot això, les persones responsables

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

del desenvolupament del producte inicien la cerca per trobar proveïdors que puguin fabricar el producte.

Tal com s'ha esmentat al llarg d'aquest treball, IKEA no produeix res per si mateixa sinó que externalitza la fabricació a altres empreses.

L'objectiu és portar els productes tant com sigui possible directament de la fàbrica als prestatges de l'establiment on el client recull la mercaderia seleccionada. D'aquesta manera, l'abastiment només es pot fer a la nit per no interferir amb l'activitat de compra, malgrat que aquest flux tan directe no sempre és possible a causa de la quantitat i de la mida dels palets.

Punts de venda

Les botigues IKEA estan dissenyades amb el concepte d'oferir una experiència de compra agradable. Compta amb botigues de superfícies molt grans on no hi ha gaire personal per assessorar, així que tot s'ha dissenyat de tal manera que els clients no tinguin gaires problemes. Els articles es reparteixen mitjançant un recorregut per una exposició pensada a semblança de la pròpia llar del visitant amb la finalitat de despertar la seva inspiració a l'hora de decorar la seva casa. D'aquesta manera, el client està totalment dirigit, encara que no en sigui conscient.

Es distingeixen dues parts principals dins de l'establiment de cara al públic:

En primer lloc, l'exposició, alhora dividida per espais de la llar. En aquesta zona, es mostren suggeriments al client de com organitzar el seu habitatge perquè tingui un aspecte modern i sigui funcional. Així, es reproduïxen espais moblats i decorats per complet, de tal manera que sembli real i ajudi al consumidor a fer-se una idea de com quedaria el producte a la seva llar.

En aquest primer trajecte, el client va apuntant les referències dels productes que desitja adquirir i que recollirà a la següent zona de l'establiment. Encara que aquesta zona d'exposició és aparentment una visita passiva, en la qual el client només observa i anota, existeixen algunes mesures per potenciar la compra també en aquesta primera zona de la botiga, com la col·locació d'ofertes al llarg de tot el recorregut.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

En segon lloc, hi ha una zona dedicada a accessoris o mobiliari de mida reduïda per la llar, també dividit per seccions de la casa. En aquesta zona es prenen els productes directament de les prestatgeries per posar-los al carro.

Finalment, es dona pas al magatzem, on es disposen tots els mobles embalats en caixes planes.

La zona d'exposició i el recorregut obligatori contribueixen al fet que el consumidor es fixi en tots els productes i augmentin les possibilitats que caigui en la temptació d'adquirir productes que d'entrada no necessitava.

A més, perquè el client porti sempre les mans lliures i vagi més còmode, es poden agafar carros o bosses des del principi, per guardar els articles petits, mentre que pels mobles de mida gran basta amb apuntar la seva referència, atès que no serà fins just el moment previ al pagament quan el client hagi de carregar amb ells. D'aquesta manera, l'experiència de compra no és tediosa i cansada, sinó molt més plaent i inclòs d'oci.

En relació amb això últim, els establiments disposen de servei de guarderia per deixar als seus nens i fer una compra tranquil·la sense presses. Igualment, se situa una cafeteria/restaurant en una posició estratègica, és a dir, enmig del recorregut. A part de ser una font d'ingressos, permet que el client percebi la compra no com una cosa de moment i ràpid, sinó com una experiència perllongada en el temps: comprar, descansar, i continuar comprant.

Prevenda i postvenda

Els mitjans de transport que utilitza l'empresa per al transport des dels centres de fabricació dels proveïdors a les botigues són el camió, el tren i els contenidors marins. En arribar al port, el lliurament al magatzem o al punt de venda es realitza per ferrocarril o per carretera.

D'aquesta manera, IKEA compta amb més de 1.500 proveïdors en més de 50 països d'arreu del món, cadascun seleccionat en funció del preu i la facilitat de distribució. Aquests s'encarreguen de proveir els centres de distribució de l'empresa, a través dels quals subministren les botigues físiques i les comandes *online*.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Per tal de mantenir el seu servei característic de productes d'alta qualitat, varietat i fàcils d'utilitzar, IKEA utilitza el sistema d'embalatges plans per a la majoria dels seus productes, cosa que permet un ús més eficient de l'espai i facilita el transport. També va ser de les primeres empreses a canviar als palets de cartó o de plàstic reutilitzable, reduint costos i pes.

El servei de postvenda, que engloba transport, muntatge i instal·lació, és un procés on poden sorgir problemes entre el client i l'empresa que deriven en insatisfacció del client. És per això que l'empresa ofereix una sèrie de serveis extres per esmenar i prevenir aquestes possibles incidències, malgrat que requereix l'aportació d'un suplement en el pagament. Aquests serveis són els següents:

- Servei de transport: contractar l'entrega o una furgoneta.
- Servei de recollida amb entrega.
- Servei de muntatge.
- Servei de costura.
- Instal·lació de banys i cuines.

En conclusió, la distribució és directa, de manera que el client com a particular adquireix els productes a la botiga, en el moment. Les botigues IKEA i els seus productes estan organitzats per l'autoservei, automuntatge i autotrasllat a l'habitatge del client. De fet, no hi ha molt personal que assessori dins la botiga, sinó que és el client mateix qui fa aquesta feina. Això permet estalviar en costos de personal, empreses distribuïdores, etc.

10.3.1. Estratègies de distribució

Com s'ha comentat anteriorment, en la seva estratègia de distribució, IKEA opta per un canal de distribució directe, preferint ser una empresa que no necessita d'intermediaris per oferir els seus productes als consumidors. Aquesta opció li ofereix més control sobre els seus productes i permet una comunicació més intensa amb el mercat, de manera que rep més informació.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Aposta també per la distribució selectiva, venent els seus productes només a les botigues IKEA. Això li ofereix el màxim control sobre les polítiques comercials dels seus productes. A més, el consumidor està disposat a fer un esforç addicional en viatjar per poder comprar els seus productes al punt de venda.

Pel que fa als serveis oferts al consumidor final, l'empresa sempre s'ha caracteritzat per donar als seus clients una gran autonomia durant el procés de compra a la botiga. És el client qui ha de buscar a la botiga els productes que vol comprar, que ja estan envasats en una secció anomenada autoservei, transportar-los a la caixa i després a casa, a més de fer-se càrrec del muntatge. Tot i que aquesta és una especialitat de l'empresa, aquests serveis també s'ofereixen amb un cost addicional.

Es pot contractar un servei perquè un empleat sigui el que busqui i reculli els productes de la secció autoservei de la botiga, així com també es pot contractar un servei de transport i un altre de muntatge.

Finalment, també ofereix altres serveis que posen els seus productes a l'abast d'un públic més ampli, com la venda *online*, que és important per als consumidors que viuen en ciutats on l'empresa no és present.

10.4. Comunicació

La comunicació és una de les principals funcions del màrqueting per informar, persuadir i recordar al mercat què ofereix l'empresa, i el més important, fer saber al mercat qui és l'empresa.

A més de donar a conèixer els productes d'una empresa, la comunicació també és molt útil per obtenir informació de mercat relacionada amb les necessitats del consumidor i els seus gustos, actituds i creences. Per tant, no només transmet informació sobre l'empresa, sinó que també fa que l'empresa conegui el mercat.

La publicitat, la promoció, les relacions públiques, la venda personal i el màrqueting directe són les principals formes de comunicació que pot utilitzar qualsevol empresa per arribar al seu públic objectiu.

En la política de comunicació trobem totes aquestes accions de comunicació que IKEA realitza per establir la imatge de la marca en la ment dels consumidors, amb l'objectiu de donar a conèixer al mercat les activitats de l'empresa, els productes venuts, els serveis prestats, la identitat, la filosofia i la seva cultura organitzativa, però el més important és el de convèncer el mercat perquè compri els seus productes més que els dels seus competidors.

10.4.1. Estratègies de comunicació

Publicitat

Les campanyes de màrqueting d'IKEA enforteixen la imatge de marca. L'empresa té una identitat de marca molt clara i la seva publicitat és neta, amb unes imatges que mostren cases amb una decoració moderna que té un estil propi i, per tant, atractiva. El seu missatge, que és millorar la vida dels seus clients oferint solucions útils per a la llar, es presenta de manera creativa i positiva.

Les seves campanyes publicitàries sovint tenen un gran impacte social, ja sigui perquè la campanya està plena d'humor o perquè anima el consumidor a pensar en la seva manera de viure. Per això, utilitza l'humor en la publicitat per a la persuasió emocional, donant valor positiu al producte i cridant l'atenció del públic. Amb això, el que es busca és la memòria del missatge de la marca i que el seu record perduri en el temps.

Un exemple d'això és una campanya publicitària llançada a Europa el 2014 amb el lema *On comença la família*. La idea de la campanya va sorgir després que un estudi de l'agència de publicitat *Thjnk* afirmés que el 10% dels europeus havien estat concebuts en un llit de la companyia sueca. En conèixer la investigació, IKEA va llançar la campanya amb la seva creativitat i humor característics. L'anunci mostrava un arbre genealògic, amb una foto dels pares i dels seus fills col·locada entre els llits d'IKEA, cosa que suggeria que els seus llits també jugaven un paper en la reproducció de la família.

Tot i que és una empresa que opera a escala mundial i ofereix els mateixos productes en tots els mercats on actua, opta per la descentralització de la publicitat, atès que la

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

població de cada país té necessitats i preocupacions diferents a les d'altres, però de manera general, la seva oferta està estandarditzada, és a dir, ofereix el mateix producte a nivell mundial. Això l'obliga a tenir molt bona comunicació per tal d'aconseguir que consumidors completament diferents comprin el mateix producte. És per això que les campanyes publicitàries estan marcades per les inquietuds de la societat a la qual s'adreça. Un exemple n'és la campanya publicitària anomenada *On caben dos, caben tres*, llançada a Espanya l'any 2009. Mitjançant aquesta campanya, IKEA ha aconseguit apropar-se a les realitats de la vida dels espanyols durant la crisi econòmica. Molta gent va haver de tornar a casa dels seus pares a causa de la mala situació del mercat laboral, però IKEA va convidar amb enginy els espanyols a recuperar l'optimisme en aquells moments difícils i demostrar-los que haver de tornar a la casa familiar no era tan dolent.

Els seus anuncis de publicitat els realitzen agències publicitàries externes a l'empresa. En el cas d'IKEA Ibèrica, l'agència McCann s'encarrega de la seva publicitat des de fa anys i el seu èxit és que els seus anuncis no mostren productes, sinó que expliquen històries que retraten diferents tipus de famílies amb diferents estils de vida. D'aquesta manera demostra als consumidors que, independentment del seu estil o preferències, sempre hi ha un producte IKEA per facilitar-los la vida i trobar la manera de fer de casa seva un lloc preferit.

En definitiva, actualment no n'hi ha prou amb anunciar un article, malgrat que sigui innovador, sinó que cal generar sentiments en els productes per captar el consumidor. Per tant, IKEA no ven només articles per a la llar, sinó emocions, benestar. Les persones som éssers emocionals per naturalesa, la qual cosa afecta les nostres decisions de compra, de manera que si el consumidor es veu reflectit en un producte, sorgirà el desig de comprar-lo. Per aquest motiu, la majoria de les seves campanyes publicitàries tenen la seva base en la investigació social perquè els consumidors es reflecteixin en els seus anuncis.

Catàleg

Si la varietat de productes forma part de l'estratègia empresarial d'IKEA, el catàleg es pot veure com una eina clau en el màrqueting de l'empresa. De fet, el catàleg representava tradicionalment més del 50% dels pressupostos anuals de màrqueting,

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

amb aproximadament 200 milions de còpies impreses cada any i distribuïdes arreu del món a botigues i per correu.

Des de l'any 2013, el catàleg s'ha fet compatible amb els telèfons intel·ligents, i es pot accedir a la videoteca i fototeca mitjançant l'aplicació escanejant les pàgines del catàleg. El 2014, va començar a integrar una aplicació de realitat augmentada que permet als clients projectar qualsevol moble d'IKEA en una imatge de casa seva. El maig de 2017, va llançar un catàleg interactiu amb un assistent de compres virtual i l'any 2020 va llançar el seu primer catàleg digital amb què es pot comprar en línia.

El procés de canvi d'IKEA d'una estratègia de màrqueting no digital a una digital va incloure el catàleg com a element clau, de manera que després de 70 anys, el 2021, va deixar de distribuir-lo perquè "el comportament dels consumidors ha canviat, i menys gent llegeix el catàleg IKEA que fa anys", assegurava l'empresa.

A mesura que les compres en línia s'han anat consolidant i els consumidors s'han familiaritzat més amb les eines digitals, cada cop menys persones el feien servir, de manera que ja no valia la pena invertir en ell. Els hàbits de consum han canviat i els catàlegs s'han substituït per eines digitals.

Blog d'inspiració amb consells

Una forma més habitual de proporcionar contingut als clients és un blog. IKEA utilitza el seu blog per compartir les idees, consells i trucs per a la decoració de la llar. No l'anomenen blog, sinó IKEA Idees com una part d'IKEA Inspiració. Aquest blog està ple d'idees, totes amb un objectiu comú: millorar la vida dels seus clients a casa seva.

Xarxes socials

IKEA utilitza les xarxes socials com a nucli d'interacció. Coneix els clients, sap on trobar-los i com augmentar l'abast i la interacció amb la marca. Perquè els clients percebin el valor de la marca, l'empresa publica descomptes, promocions, obsequis notícies i esdeveniments a les diferents xarxes socials.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

La marca ha establert una presència a Twitter, YouTube, Pinterest, LinkedIn Google+, Instagram, Facebook i TikTok per inspirar el seu públic.

Pàgina web

IKEA actualitza constantment la seva pàgina web amb continguts nous, ofertes i productes. L'objectiu és captar l'atenció de clients potencials i motivar als clients actuals per estar al corrent dels nous productes i oportunitats. Amb esdeveniments, promocions i campanyes d'abast comunitari, manté viu l'interès pel seu lloc web.

Realitat augmentada i virtual

L'abril de 2020, IKEA va adquirir Geomagic Labs, una startup d'imatges d'intel·ligència artificial, per avançar en el desenvolupament d'elements digitals dels seus catàlegs. L'empresa ha estat desenvolupant diverses tecnologies basades en la visió artificial, de manera que el seu primer producte permet als usuaris utilitzar qualsevol telèfon intel·ligent per escanejar ràpidament una habitació i convertir-la en una imatge panoràmica 3D en qüestió de minuts amb tots els mobles retirats. L'aplicació IKEA Place permet als clients col·locar virtualment articles del catàleg a casa seva i veure com encaixarien els mobles a la cuina o al dormitori, per exemple.

A més, els clients que accedeixen a la tecnologia de la realitat virtual poden, per exemple, tastar la cuina abans de comprar-la i fins i tot comprovar com s'hi cuina, tot virtualment.

Màrqueting de continguts

Coneixent les característiques dels seus clients, IKEA va desenvolupar un complex pla de màrqueting de continguts, utilitzant diferents formats i temàtiques per a diferents canals de distribució. Prenent com a punt de partida el catàleg, les seves campanyes de publicitat, més que tractar de vendre els seus productes, inspiren els seus clients mostrant com es poden utilitzar els mobles per crear una llar agradable i acollidora. El contingut es basa en l'experiència i el producte és només una manera d'aconseguir aquesta experiència. El vídeo màrqueting és un dels elements bàsics del màrqueting de continguts d'IKEA, que té com a objectiu mostrar als clients com millorar les seves vides,

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

de manera que els vídeos expliquen històries d'una forma divertida, informativa i inspiradora.

Marketing experiential

IKEA ha creat experiències de marca a les seves botigues, com ara exhibicions i esdeveniments per atraure els clients i promocionar els seus productes.

Un exemple d'això és el repte que l'empresa sueca va llançar als seus clients a la botiga d'Alcorcón, sota el lema *Una cosa nova es desperta*, centrat en dormitoris i banys. IKEA Alcorcón va proposar als seus clients acudir a la botiga en pijama, de manera que els primers 100 clients a fer-ho van obtenir un xec regal, mentre que els 6 primers a entrar, estirar-se en un llit i passar el dia en ell se'l van endur totalment gratis a casa seva. Com a complement, els clients van poder gaudir de tallers de decoració i de maquillatge en diferents entorns de la botiga, especialment ens els de dormitoris i banys, així com sessions de teatre improvisat sobre situacions quotidianes.

A Sevilla van fer una cosa similar pel desè aniversari de la seva botiga: els 6 clients (que havien de ser titulars de la targeta IKEA Family) que van arribar abans a la botiga, havien de localitzar uns mobles (un matalàs, dos models de sofàs, dos models de llit i un model de taula amb quatre cadires), seure o estirar-s'hi a sobre durant 10 hores per adquirir-los gratis. Aquesta promoció es va comunicar a través de la pàgina web, així com a les pròpies botigues. Durant aquestes 10 hores, els empleats d'IKEA van oferir menjar, beguda, diaris i revistes als participants.

Quins instruments utilitza IKEA per fidelitzar els clients?

IKEA utilitza diversos instruments per fidelitzar els seus clients, alguns dels quals inclouen:

1. **Programa de lleialtat:** té un programa de fidelització per als seus clients, on acumulen punts per cada compra que fan, els quals poden bescanviar per descomptes o productes gratuïts.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

2. **Comunicació personalitzada:** utilitza la seva base de dades de clients per enviar comunicacions personalitzades, incloses promocions i ofertes especials, per correu electrònic, trucades telefòniques i missatges de text.
3. **Màrqueting de continguts:** utilitza el seu lloc web i les seves xarxes socials per compartir contingut útil i rellevant per als clients, com ara consells de decoració, inspiració i nous productes.
4. **Esdeveniments i fires:** organitza esdeveniments i exposicions per presentar els seus productes i serveis, permetent als clients interactuar amb els productes i conèixer més sobre la marca.
5. **Serveis personalitzats:** ofereix serveis personalitzats com ara planificació de banys i cuines, lliurament i muntatge per facilitar el procés de compra als clients i ajudar-los a treure el màxim profit dels seus productes.
6. **Garantia i servei d'atenció al client:** ofereix garanties i atenció al client per resoldre qualsevol problema o preocupació que els clients puguin tenir en relació amb els seus productes.

11. SUGGERIMENTS DE MILLORA

Després d'analitzar cada estratègia comercial implementada per l'empresa IKEA, a aquest apartat es proposaran alguns suggeriments de millora per a cadascuna de les estratègies abans explicades. L'objectiu d'això és que la gent percebi a IKEA no només com una empresa líder en el seu sector, sinó una empresa de qualitat, encara que el cost de venda és baix.

11.1. Producte

IKEA es defineix com una empresa que sempre es preocupa per les necessitats dels clients, per la qual cosa està innovant constantment per crear productes més adequats que es puguin adaptar a l'estil de vida de la societat. És conscient que la societat evoluciona molt de pressa, raó per la qual tracta d'evolucionar al mateix ritme que ho fa aquesta.

Tanmateix, com s'ha comentat en apartats anteriors, IKEA és una empresa multinacional que opera en diferents països, oferint els mateixos productes sense adaptar-los al mercat local. És per això que a vegades i a determinats mercats, els seus productes no tenen l'acceptació esperada. En alguns casos, hi ha grans diferències

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

entre les cultures dels diferents països on opera i això no es té massa en consideració a l'hora de fabricar els seus productes. De fet, ni tan sols adapta els noms dels articles al mercat nacional, de manera que moltes vegades els clients es troben amb productes amb noms difícils de pronunciar i aquest és un factor que el podria tenir en consideració per a una major acceptació dels seus productes.

No es pot negar que IKEA té un gran èxit amb la seva manera d'actuar, però si algun competidor local aconseguís oferir productes a preus similars als d'IKEA adaptant-los al mercat i a la cultura nacional i oferint més serveis, probablement guanyaria un nínxol de mercat important i guanyaria terreny a l'empresa d'Ingvar Kamrad.

Addicionalment, una altra proposta seria incloure un servei de venda de mobles a mida, atès que hi ha consumidors que no estan disposats a comprar-los a una empresa que ja es dediqui a fer-los a mida, ja que els agrada més els d'IKEA malgrat que no encaixen a la perfecció a la seva llar pel que fa a les dimensions. Per aquest servei, moltes persones estarien disposades a pagar un peu més alt per tal de tenir un producte que vagi més enllà de les seves necessitats bàsiques.

Un altre aspecte a destacar és que per IKEA el preu està per sobre de tot, per això a vegades la qualitat del producte és dolenta a causa de la necessitat de mantenir els preus baixos. Això vol dir que el client de vegades compra productes menys duradors i necessita renovar-los més sovint que el que compra en altres establiments.

11.2. Preu

Com s'ha comentat a l'apartat anterior, IKEA ofereix els mateixos productes als diferents mercats en què opera, sense una adaptació evident d'aquests. En conseqüència, podem trobar que els seus preus varien en funció del país on ens trobem.

Un exemple és el sofà *FRIHETEN*, que pot patir una variació en el seu preu segons el país de compra. És a dir, mentre que a Espanya té un preu de 499 € (vegeu *Il·lustració 4* de l'annex), a França puja a 549 € (vegeu *Il·lustració 5* de l'annex). I no és l'únic producte en aquestes condicions, sinó que són molts els productes que pateixen grans variacions en els preus depenent del mercat on s'adquireixin (vegeu *Il·lustració 6* de l'annex). Aquesta variació en el preu podria ser comprensible per al consumidor si els productes es modifiquessin d'alguna manera per adaptar-se a la població de cada país, però són el mateix producte amb preus molt diferents. Això es pot millorar fent petites modificacions al producte que els consumidors poden percebre, de manera que els clients entenguin

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

que els preus difereixen a causa de les diferències que hi ha entre els productes en els diferents mercats.

Un altre aspecte relacionat amb el preu que descontenta els clients d'IKEA és el fet que no s'inclou el servei de recollida dels productes dels magatzems de les botigues. En analitzar l'estratègia de preus d'aquesta empresa, s'ha comentat que el client és qui ha de recollir el producte envasat al magatzem, i si demana als seus empleats que el rebi a casa, li suposarà un cost addicional. En qualsevol altra empresa del sector, aquesta activitat seria realitzada pels empleats sense major cost per al consumidor final. Això ha provocat una certa insatisfacció entre els consumidors d'IKEA, perquè a més de deixar que el client dugui a terme activitats que creu que haurien de ser responsabilitat de l'empresa, hauria de pagar una tarifa addicional si contractés a algú perquè les faci.

11.3. Distribució

En estudiar les estratègies de distribució, s'ha observat que IKEA deixa en mans dels clients el transport i muntatge dels seus mobles. No obstant això, alguns clients prefereixen que aquestes activitats les duguin a terme professionals, per la qual cosa contracten aquests serveis a les botigues d'IKEA al final de la seva compra. El problema d'això és que IKEA contracta empreses externes per oferir aquests serveis, per tant, la qualitat d'aquest servei queda fora del seu control. En molts casos, els clients es mostren molt descontents amb els serveis d'enviament i muntatge per la mala qualitat del servei o la manca de professionalitat de l'empresa externa pel que fa a la data i hora pactada amb el consumidor.

Com que l'empresa sueca treballa amb moltes empreses dels països on opera, és molt complicat controlar la qualitat dels serveis que ofereixen als clients. Tanmateix, la mala qualitat del servei pot afectar la imatge d'IKEA, ja que els clients contracten a aquesta els serveis de transport i muntatge. Una possible solució mitjançant la qual IKEA pot controlar la qualitat d'aquests serveis és realitzar enquestes de satisfacció dels clients després de prestar aquests serveis. Una altra solució seria treballar amb altres empreses que sí que es preocupessin per la qualitat del treball fet, cosa que reforçaria la imatge d'IKEA davant del consumidor.

11.4. Comunicació

La comunicació és un dels punts forts d'IKEA. Com s'ha esmentat a l'apartat on s'ha estudiat la seva política de comunicació, les seves campanyes publicitàries tenen en compte les preocupacions socials de cada país on opera. IKEA ha venut amb èxit emocions més que productes, cosa que li permet estar més a prop dels consumidors. No obstant això, podria crear un espai a la web on pogués interactuar amb els seus clients rebent la opinió o suggeriments d'aquests, per tal de tenir-los en compte en un futur i millorar aquells aspectes que ho requereixin.

Així mateix, seria una bona idea fer estudis de mercat abans d'instal·lar-se a un altre país, per tal d'obtenir més informació sobre la satisfacció i necessitats dels consumidors, atès que, com s'ha esmentat en aquest projecte, cada país té la seva cultura i tant les necessitats com les preocupacions dels consumidors difereixen d'un país a l'altre.

Com a suggeriment, també seria bona idea aportar més informació a través de les xarxes socials sobre les diferents activitats que es duran a terme a les seves botigues, i aconseguir que més persones hi participin. Lligat a això, es podrien organitzar diferents activitats tals com tallers de cuina, de jardineria, de decoració, entre d'altres. D'aquesta manera, els clients podrien aprendre i interactuar tant amb la marca com amb els productes que ofereix i, a més a més, es podrien fer una idea de com és la qualitat d'aquests.

Un altre aspecte que també podria millorar seria incloure un servei d'assessorament personalitzat, a través dels seus treballadors degudament formats i especialitzats, als seus clients i que no siguin aquests els que s'hagin d'assessorar per ells mateixos a les botigues.

12. CONCLUSIONS

A l'inici d'aquest treball s'ha proposat l'objectiu de l'elaboració d'un Pla de Màrqueting per a IKEA, on a partir de l'anàlisi interna i externa de l'empresa i d'una enquesta feta als habitants de la província de Girona, es pogués saber si la companyia podria incrementar la xifra de vendes si hi hagués un IKEA a Girona.

Així doncs, seguint aquest objectiu, s'ha començat a elaborar el treball començant per la definició de l'estratègia, seguint per la història i l'evolució d'IKEA, així com l'impacte que té sobre el medi ambient. Aquí s'ha pogut veure que, tot i defensar ser una empresa sostenible i respectuosa amb el medi ambient, la realitat és una altra i és que ha estat particip de la tala il·legal dels arbres per a la producció dels seus productes.

Tot seguit, s'ha analitzat l'empresa en profunditat, tant a nivell extern com intern. Pel que fa a l'anàlisi externa, s'ha pogut veure els diferents factors que poden afectar a l'empresa, que són els econòmics, tecnològics, socials i culturals, polítics i legals i ambientals o ecològics. Tanmateix, pel que fa a la competència, s'ha vist que, en ser una empresa multinacional, té competidors tant a escala nacional com internacional. Com a competidors en el mercat espanyol hi ha Kenay Home, Kave Home, Zara Home, Mobles LUFÉ o El Corte Inglés. No obstant això, IKEA és líder en la indústria del moble, i això es deu principalment al seu gran avantatge en costos i a les economies d'escala que aconsegueix. Per tant, IKEA és una empresa ben consolidada en el mercat i que té una identitat de marca molt clara.

Pel que fa a l'anàlisi interna, s'ha pogut veure que IKEA és una multinacional que opera a gran part del món, sent present a 55 països i que compta amb aproximadament 500 botigues arreu del món, de les quals 18 es troben en el territori espanyol. Tanmateix, disposa de milers de proveïdors que produeixen al voltant del 90% dels seus productes, el que significa que la companyia sueca rarament fabrica els seus propis productes.

Després de dur a terme una anàlisi externa i interna d'IKEA, es poden destacar com a principals debilitats de l'empresa la dificultat d'adaptació al mercat local degut, en part, a l'alt cost d'implementació de la cultura IKEA en països amb cultures diferents. Com a principals fortaleses hi ha els preus baixos, la imatge de marca ben consolidada i la varietat de productes, entre d'altres. Tanmateix, no es lliura de les amenaces externes, com ara el gran nombre de competidors locals o la possibilitat d'una situació econòmica adversa que, en conseqüència, provoca la disminució de la despesa per part dels consumidors. No obstant això, s'envolta de diverses oportunitats com, per exemple, l'auge de les xarxes socials per fer-se més present i arribar a un públic més ampli i

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

l'aprofitament de les noves tecnologies de producció i de gestió d'inventaris, entre d'altres.

IKEA es dirigeix a tota la família, però el seu públic objectiu principal d'aquesta empresa té una edat compresa entre els 30 i 50 anys amb una renda mitjana-baixa, sent indiferent quant al sexe i la majoria provenen de zones urbanes.

Pel que fa a les estratègies de màrqueting, quant al producte, s'ha vist que IKEA ofereix una àmplia gamma i varietat de productes a més d'un servei de restaurant. Un dels seus principals objectius és oferir una àmplia gamma de productes segons les necessitats actuals de la societat. És per aquest motiu que una de les seves estratègies de producte és el continu llançament de nous productes.

Quant al preu, l'estratègia principal que segueix és una estratègia basada en el lideratge en costos, que, d'una banda, es basa en la diferenciació de preus, és a dir, oferir un producte a un preu inferior al de la competència. D'altra banda, es basa en la diferenciació en la producció, que consisteix a millorar el procés de producció per aconseguir menys costos en el procés productiu.

Pel que fa a la distribució, IKEA opta per un canal de distribució directe, sense intermediaris per oferir els seus productes als seus consumidors. A més a més, també aposta per la distribució selectiva, venent els seus productes només a les botigues IKEA.

En relació amb la comunicació, cal destacar que IKEA ha aconseguit que la seva marca estigui posicionada a la ment del consumidor com a sinònim de productes barats, funcionals i de qualitat. Així mateix, es caracteritza per donar a conèixer la seva marca mitjançant anuncis que tenen la característica de ser nostàlgics i representar el concepte de família, sent aquest un dels seus punts forts.

Com a suggeriments de millora s'han proposat adaptar els noms dels productes, o en qualsevol cas, els mateixos productes, mitjançant petites modificacions, a cada país on és present; incloure un servei de venda de mobles a mida; incloure el servei de recollida dels productes dels magatzems de les botigues; realitzar enquestes de satisfacció dels clients després de prestar els serveis de distribució que els realitzen les empreses externes; fer estudis de mercat abans d'instal·lar-se a un altre país; aportar més informació a través de les xarxes socials sobre les diferents activitats que es duren a terme a les seves botigues i, per últim, incloure un servei d'assessorament personalitzat.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Per finalitzar, es conclou que s'ha assolit l'objectiu de saber si la companyia sueca podria incrementar la xifra de vendes si hi hagués un IKEA a Girona a través d'un Pla de Màrqueting i d'una enquesta feta als habitants de la província de Girona.

Així doncs, es pot concloure que tant la hipòtesi general com les específiques es compleixen totes. Aquesta conclusió es veu recolzada pels resultats de l'enquesta que s'ha realitzat, on es demostra que un 94,3% dels enquestats serien clients d'IKEA si hi hagués una botiga a Girona, fet que permetrà augmentar les vendes de la multinacional. No obstant això, seria interessant continuar estudiant el cas i fer una anàlisi amb més profunditat i amb més dades, per tal de conèixer també altres aspectes.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

13. BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA

(2018, 29 noviembre). *Ikea invita a reflexionar en su nueva campaña de Navidad*. IPMARK | Información de valor sobre marketing, publicidad, comunicación y tendencias digitales. <https://ipmark.com/ikea-invita-a-reflexionar-en-su-nueva-campana-de-navidad/>

20minutos (2023, 31 enero). *IKEA cambia el origen de la madera para fabricar sus muebles por un problema de suministro*. *20minutos* <https://www.20minutos.es/noticia/5097180/0/origen-madera-usa-ikea-fabricar-muebles/>

Bobillo, A. G. (2022, 11 junio). *Así era la primera tienda Ikea que se abrió en Suecia en 1958 en Älmhult*. Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/era-primera-tienda-ikea-abrio-suecia-1958-almhult-1073321>

De orden. ¿Quieres saber por qué? https://www.elmueble.com/decoracion/los-productos-mas-vendidos-de-ikea_50477

España: El PIB ascendió un 5,5%. (2023, 27 enero). *Datosmacro.com*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Ferrero, À. (2020, 4 julio). *Ikea, el devorador de madera de los Cárpatos*. *Público*. <https://www.publico.es/internacional/ikea-ikea-devorador-madera-carpatos.html>

Ferrero, À. (2021, 16 julio). *Ikea sigue usando madera sucia*. *El Salto*. <https://www.elsaltodiario.com/biodiversidad/ikea-investigacion-earthsight-tala-ilegal-arboles-rusia>

Hej! Welcome to IKEA Global. IKEA. <https://www.ikea.com/>

IKEA Museum. (2022, 31 marzo). *Track the IKEA expansion from 1950 to today*. <https://ikeamuseum.com/en/digital/the-story-of-ikea/the-great-expansion/>

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

INE - Instituto Nacional de Estadística. *INEbase. CONSUL. INE.*
<https://www.ine.es/consul/serie.do?d=true>

Kulakova, G. *Caso IKEA marketing. Buenas prácticas en estrategia de marketing | Amara.* <https://www.amara-marketing.com/blog-pymes/ikea-estrategia-de-marketing>

La emancipación juvenil en España: datos generales – *Observatorio Emancipacion.*
<https://www.observatorioemancipacion.org/la-emancipacion-juvenil-en-espana-datos-generales/>

La natalidad se reduce en España en 2021. (2022, 4 julio). *Datosmacro.com.*
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/espana>

María García Juárez (2022, 9 agosto). Ikea abandona por completo Rusia. *El Economista*
<https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/11901759/08/22/Ikea-abandona-por-completo-Rusia-.html>

Morcillo, F. M. (2021, 4 marzo). IKEA: del catálogo en papel al marketing digital.
<https://www.linkedin.com/pulse/ikea-del-cat%C3%A1logo-en-papel-al-marketing-digital-moch%C3%B3n-morcillo/>

Qualitas, D. (2023, 11 febrero). Cómo es el Marketing de IKEA | Estrategia de Marketing de IKEA. Master en Marketing Digital Online.
<https://masterenmarketingdigitaldq.es/como-es-el-marketing-de-ikea/>

R. (2020, 23 noviembre). El anuncio de Navidad de Ikea quiere luchar contra la desigualdad. *Noticias de Marketing y Publicidad | Eslogan Magazine.*
<https://www.esloganzine.com/anuncio-de-navidad-de-ikea-2020/>

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Radiografía de los hogares en España. <https://www.epdata.es/datos/hogar-paro-deuda-renta-ahorro-ingresos-confianza-pobreza-ipc/116/espana/106>

Regidor, R. (2022, 11 abril). *IKEA, una historia de éxito.* Libre Mercado. <https://www.libremercado.com/2011-09-17/ikea-una-historia-de-exito-1276435557/>

Reverte, I. (2023, 18 enero). *Los 10 productos más vendidos de IKEA en 2022: 8 son*

Rodríguez, R. (2021, 20 julio). Acusan a Ikea de la tala ilegal de 4 millones de árboles en Siberia. *Economía Digital.* <https://www.economiadigital.es/consumo/acusan-a-ikea-de-la-tala-ilegal-de-4-millones-de-arboles-en-siberia.html>

The World's Most Valuable Brands. *Forbes.* <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/>

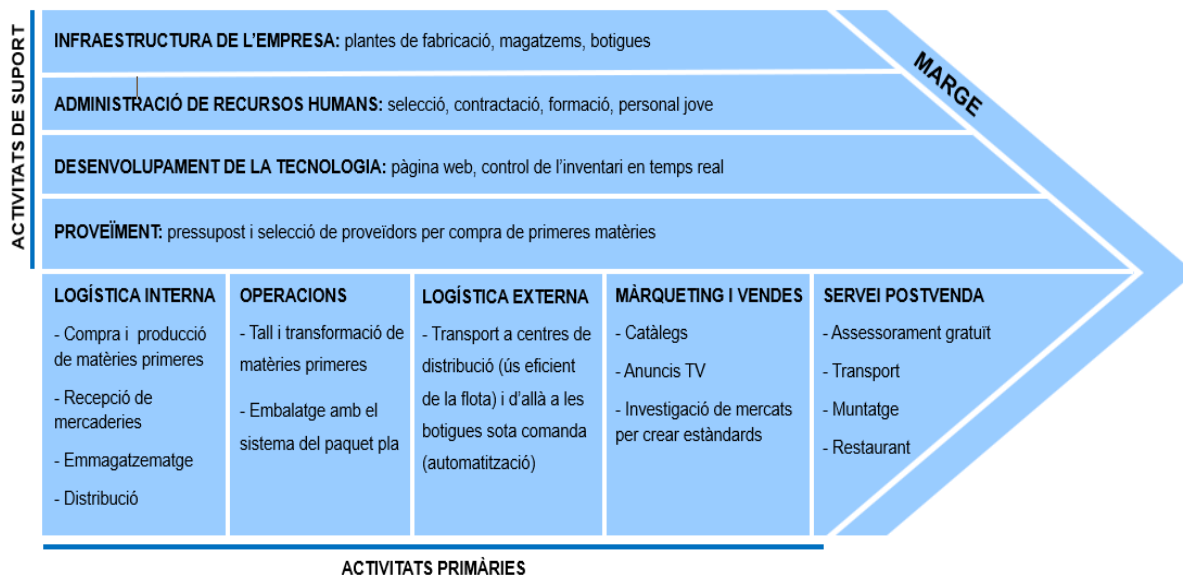
Tipo de interés del BCE. euribor-rates.eu. <https://www.euribor-rates.eu/es/tipo-de-interes-del-bce/>

Toucan Insights Staff. (2022, 19 septiembre). *Estrategia de Marketing Mix de IKEA.* Toucan Insights. <https://www.toucaninsights.com/es/post/como-implementar-una-estrategia-de-marketing-el-caso-de-ikea>

Tozer, J. (2011, 24 enero). *Ikea design stores «as mazes» to stop shoppers leaving so you end up buying more.* Mail Online. <https://www.dailymail.co.uk/femail/article-1349831/Ikea-design-stores-mazes-stop-shoppers-leaving-end-buying-more.html>

14. ANNEX

Cadena de valor d'IKEA



Il·lustració 1. Cadena de valor

Font: elaboració pròpia

Els principis IWAY



Il·lustració 2. Principis IWAY

Font: www.ikea.com (traducció pròpia al català)

Conceptes que formen part de la imatge de marca d'IKEA



Il·lustració 3. Conceptes lligats a IKEA (logotip, uniforme, carret, bandera sueca)

Font: elaboració pròpia a partir de fotografies trobades a Google

Preus a IKEA Espanya del sofà FRIHETEN


The image shows three variations of the FRIHETEN sofa. From left to right: a dark grey 2-seater sofa with a matching ottoman; a light beige 3-seater sofa; and a dark grey L-shaped corner sofa. Below each sofa is a product card with pricing and availability information.

Configuration	Normal Price	Current Price	Reviews	Availability
2-seater with ottoman	549 €	499 €	419	Available for online purchase, In stock in Badalona
3-seater	549 €	549 €	345	Available for online purchase, In stock in Badalona
Corner sofa	649 €	599 €	35	Available for online purchase, In stock in Badalona

Il·lustració 4. Preu del sofà FRIHETEN a Espanya

Font: www.ikea.com

Preus a IKEA França del sofà FRIHETEN



Prix IKEA Family
FRIHETEN
Canapé convertible angle+rangement

Réduction - 8%
Prix non membre 599 €
549 €

★★★★★ (600)
Prix valables du 17 févr. 2023 au 6 avr. 2023

FRIHETEN
Canapé 3 places convertible

599 €

★★★★★ (472)

Plus de variantes

Prix IKEA Family
FRIHETEN / KLAGSHAMN
Canapé convertible angle+rangement

Réduction - 7%
Prix non membre 699 €
649 €

★★★★★ (31)
Prix valables du 17 févr. 2023 au 6 avr. 2023

Il·lustració 5. Preu del sofà FRIHETEN a França

Font: www.ikea.com

Variació del preu dels productes més venuts d'IKEA segons el país de compra

	Espanya	França	Itàlia	Suècia	Japó	Estats Units	Aràbia Saudita
Estanteria KALLAX	59 €	74,99 €	69,95 €	70,62 €	69,36 €	110,19 €	109,93 €
Prestatgeria BILLY	59 €	59,99 €	59,95 €	70,62 €	69,36 €	81,73 €	85,44 €
Còmoda MALM	109 €	119 €	99 €	105,62 €	124,90 €	183,65 €	145,67 €
Calaixera ALEX	88 €	109 €	85 €	87,94 €	62,49 €	101,01 €	153,02 €

Il·lustració 6. Preu dels mateixos productes a diferents països

Font: elaboració pròpia a partir de dades d'IKEA (www.ikea.com)

Resum de l'enquesta

A continuació, es presenten els gràfics de les respostes de l'enquesta realitzada a 673 persones, a més del model d'enquesta que es va passar.

Dels enquestats, un 34,3% té entre 45-54 anys, un 23,8% té entre 35-44 anys, un 22,7% té més de 54 anys, un 13,4% té entre 25-34 anys i un 5,6% té entre 18-24 anys, essent la majoria dones (83,7%) respecte al 16,3% que són homes. Durant el treball s'ha dit que el públic objectiu d'IKEA és tota la família, però se centra més en aquells adults d'entre 30 i 50 anys. Així doncs, en aquesta enquesta es pot veure que la majoria dels enquestats es troben en aquest interval d'edat.

D'una banda, d'aquestes 673 persones enquestades, la majoria, un 92,3%, han comprat alguna vegada a IKEA i molts ho han fet un cop l'any, encara que, en menor mesura, hi ha també qui ho ha fet de manera més freqüent, és a dir, un cop al mes o un cop cada tres mesos, mentre que un 7,7% no ha comprat mai a la companyia sueca.

Els productes que més han comprat són organitzadors i articles d'emmagatzematge, mobles, tèxtils de la llar i parament per cuinar, menjar i beure, entre d'altres. En menor mesura s'han comprat cuines i electrodomèstics, llits i matalassos, productes de jardí i terrassa i catifes, estores i terres, entre d'altres.

Tanmateix, de les 621 persones que han comprat alguna vegada a IKEA, un 75,5% ho ha fet a la botiga física, mentre que la resta ha comprat de manera online. En aquesta decisió de comprar per internet, majoritàriament ha influït la inexistència d'una botiga física a Girona.

D'altra banda, s'ha preguntat a aquells que no han comprat mai a IKEA per quin motiu no ho han fet i la gran majoria ha respost perquè està lluny i no hi ha una botiga a Girona. Hi ha d'altres, però, que defensen no haver tingut mai necessitat de comprar a la companyia sueca; altres diuen que no es poden desplaçar fins a Barcelona o Badalona i en cas de poder desplaçar-s'hi els suposa un cost molt alt de transport; d'altres consideren que comprar online els suposa una despesa molt alta quant al transport a domicili i si s'han de desplaçar fins a Barcelona, el que gasten en combustible millor compren en una altra botiga; d'altres diuen que no els crida l'atenció per la qualitat del producte; d'altres prefereixen comprar sempre al petit comerç i, per últim, hi ha gent que no compra atès que recicla i restaura. A tot això, cal destacar que un 94,3% seria client d'IKEA si hi hagués una botiga a Girona.

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Tanmateix, malgrat que no han comprat mai, comprarien, en major mesura, parament per cuinar, menjar i beure, tèxtils de la llar, mobles, organitzadors i articles d'emmagatzematge i productes de decoració i miralls.

A la pregunta si els agradaria que s'obris un IKEA a Girona, la gran majoria, el que vol dir un 97,3%, ha contestat que sí.

Tanmateix, de les 673 persones enquestades, un 89% considera que la companyia sueca és l'empresa líder del sector, en detriment de l'11% que considera que no ho és.

Alhora, un 92,4% considera que els productes que ofereix el gegant dels mobles cobreixen les seves necessitats, un 90,6% creu que el preu del producte va d'acord amb els beneficis que els ofereix, un 90,3% pensa que el preu és adequat pel producte que ofereix la companyia i el 88,7% considera que hi ha relació entre el preu i la qualitat del producte. Per tant, es conclou que la gran majoria dels enquestats té una opinió bastant positiva sobre IKEA, la qual cosa reafirma el fet de ser clients en cas d'haver-hi una botiga a Girona.

També s'ha preguntat en què es basen o es basarien a l'hora de comprar a IKEA i un 86,9% es basa en el preu, seguit d'un 65,1% que es basa en la funcionalitat del producte, un 51% que es basa en el disseny, un 44,3% busca la qualitat del producte i, per últim, un 23,6% es guia per la durabilitat. Tanmateix, hi ha d'altres que es basen en la rapidesa del transport, en la diversitat, en la disponibilitat i mobiliari infantil, en si la botiga és prop de casa i en el muntatge.

Pel que fa a la pregunta si recomanarien els seus productes, un 96,3% ha contestat que sí i, en major mesura, valoren la qualitat del producte amb un 8 sobre 10, sent la mitjana de 7,43, en comparació amb un 3,7% que no els recomanaria.

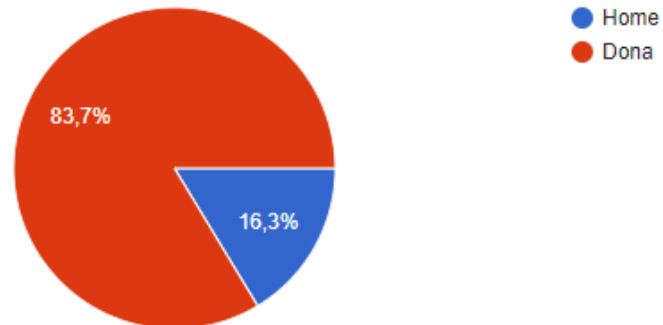
El que més agrada dels productes IKEA és el preu, l'estil, el disseny, la varietat, la versatilitat, la qualitat, els mobles, la funcionalitat, l'automuntatge fàcil, la resistència, els teixits, l'exclusivitat, l'experiència de compra, que són pràctics i moderns, la innovació, la durabilitat, la comoditat, el servei de restaurant a un preu competitiu, els colors, l'emmagatzematge, que es poden endur al moment, entre d'altres. No obstant això, la majoria de gent no pagaria un preu addicional per més funcionalitats del producte.

Com a conclusió final, es pot afirmar indubtablement que gran part dels habitants de la província de Girona serien clients d'IKEA si hi hagués una botiga a Girona, la qual cosa suposaria un augment de les vendes de la companyia.

Resultats de l'enquesta

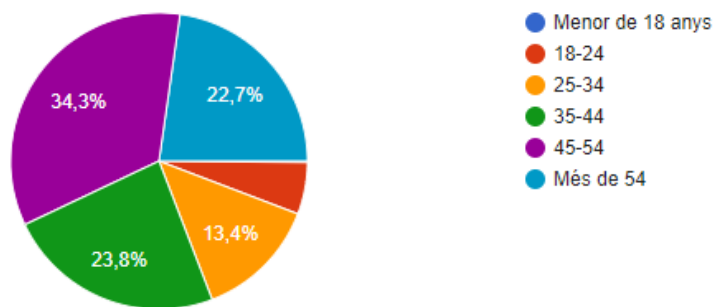
Sexe

673 respostes



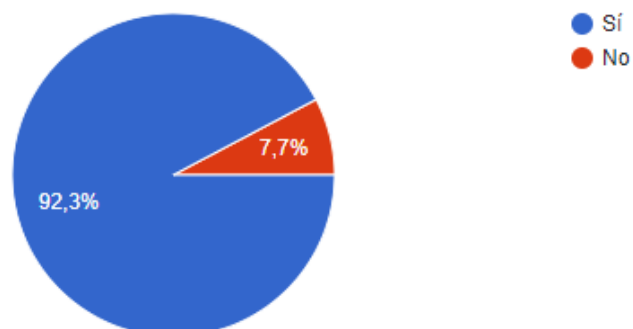
Edat

673 respuestas



Alguna vegada has comprat a IKEA?

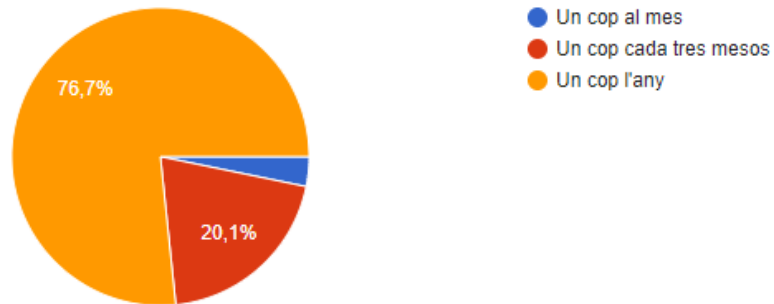
673 respuestas



Si és que Sí

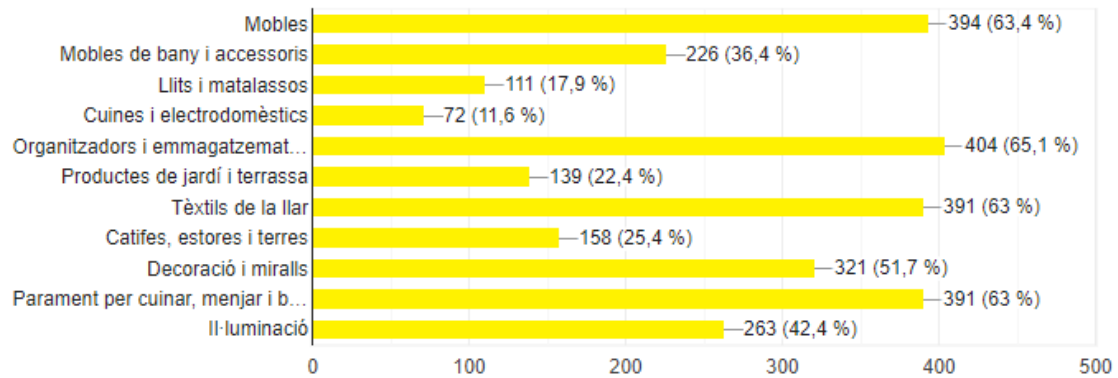
Amb quina freqüència ho fas?

621 respuestas



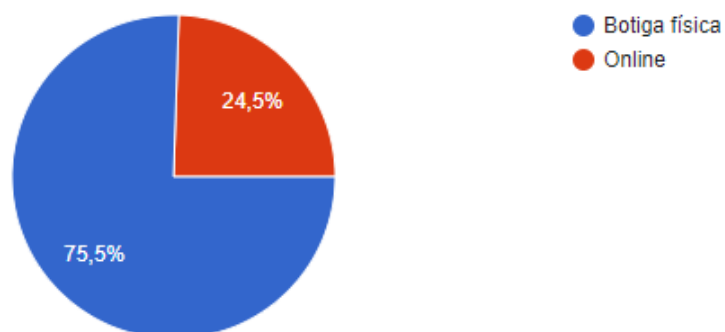
I quins productes compres?

621 respuestas



Has comprat en botiga física o *online*?

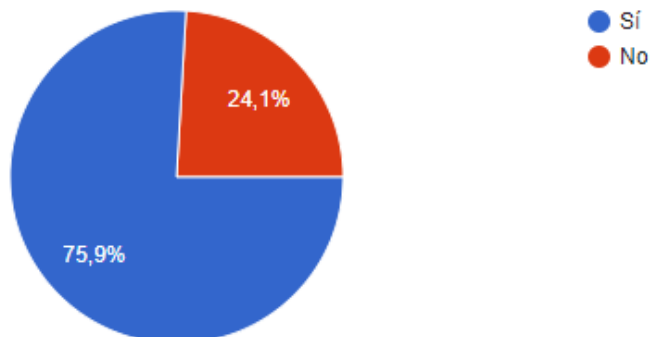
621 respuestas



Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

El fet d'haver comprat *online* té a veure amb el fet que no hi hagi botiga física a Girona?

303 respuestas



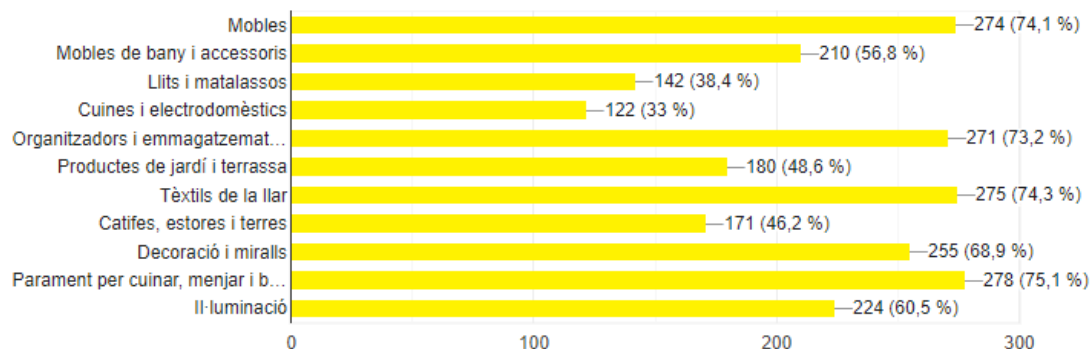
Si és que **NO**

Per què no has comprat mai a IKEA?



Quins productes comparies?

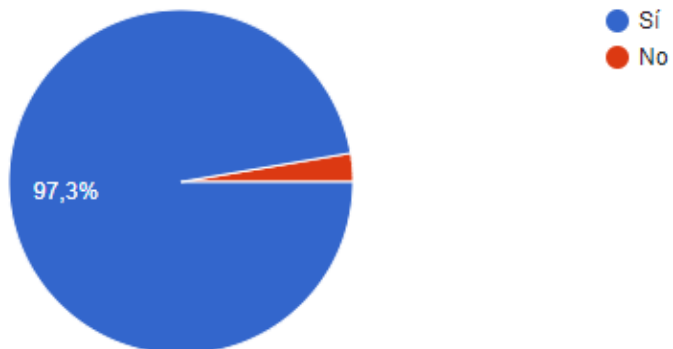
370 respuestas



Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

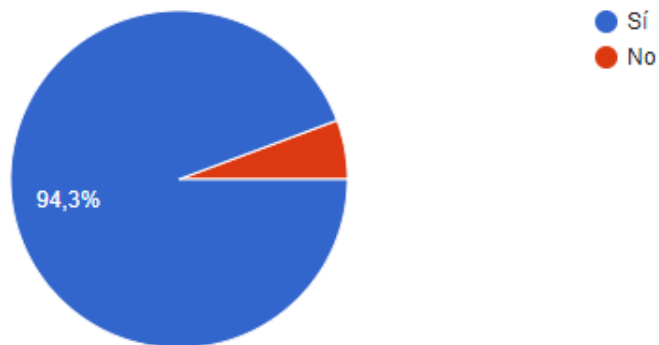
T'agradaria que s'obrís un IKEA a la província de Girona?

673 respuestas



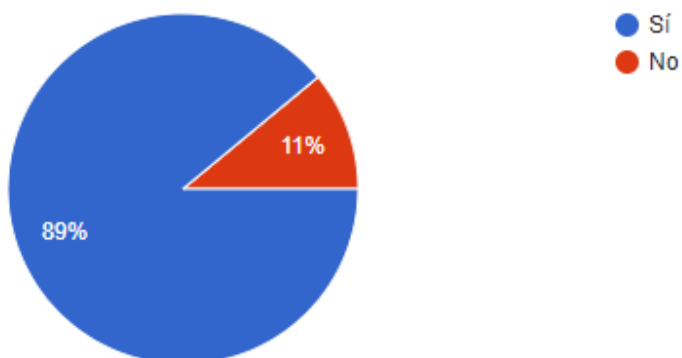
Series client d'IKEA si la botiga estigués a Girona?

370 respuestas



Consideres que és l'empresa líder del sector?

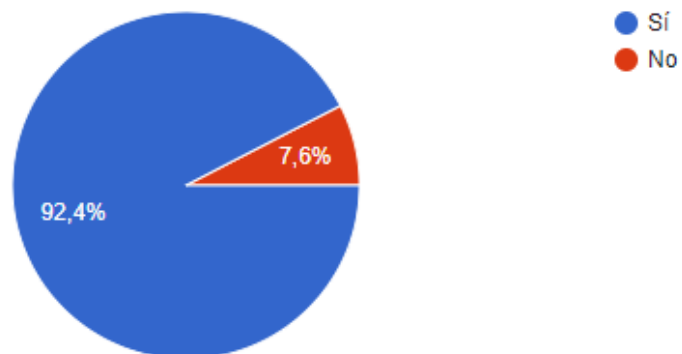
673 respuestas



Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

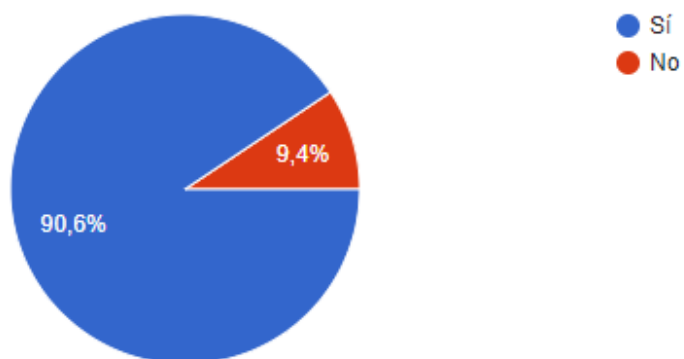
Consideres que els seus productes cobreixen les teves necessitats?

673 respuestas



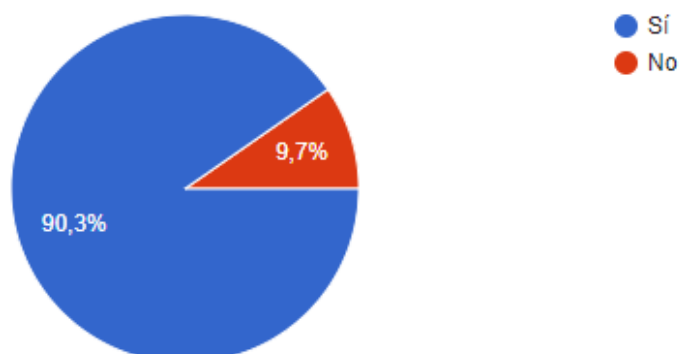
Creus que el preu del producte va d'acord amb els beneficis que t'ofereix?

673 respuestas



Penses que el preu és adequat pel producte que ofereix?

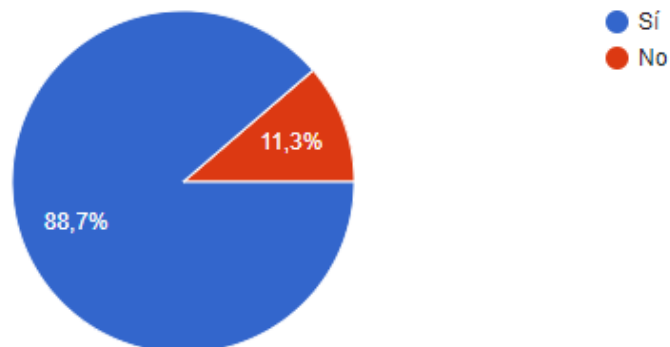
673 respuestas



Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

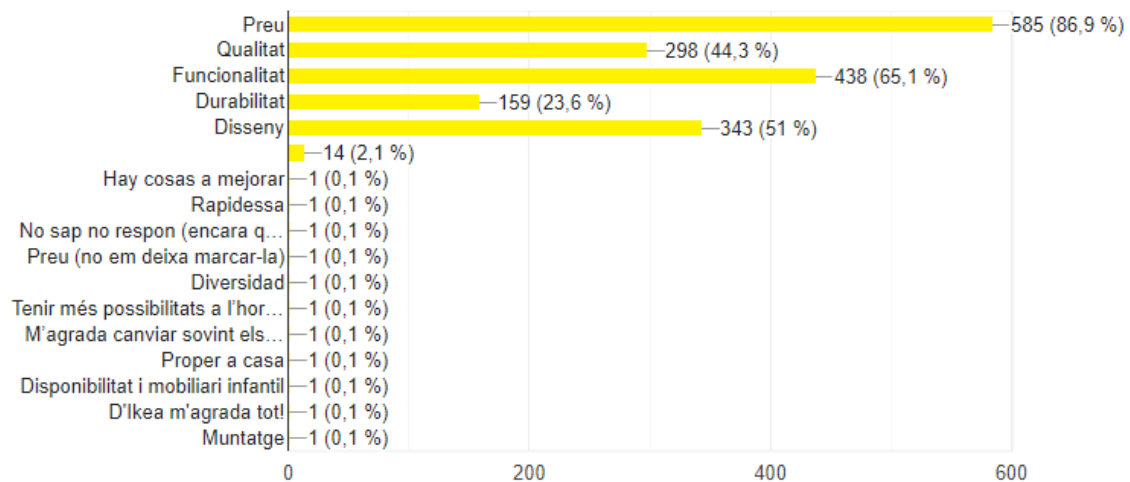
Hi ha relació entre el preu i la qualitat del producte?

673 respuestas



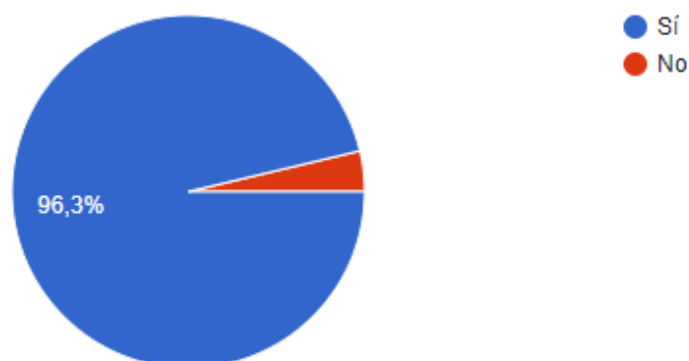
En què et bases o et basaries a l'hora de comprar a IKEA?

673 respuestas



Recomanaries els seus productes?

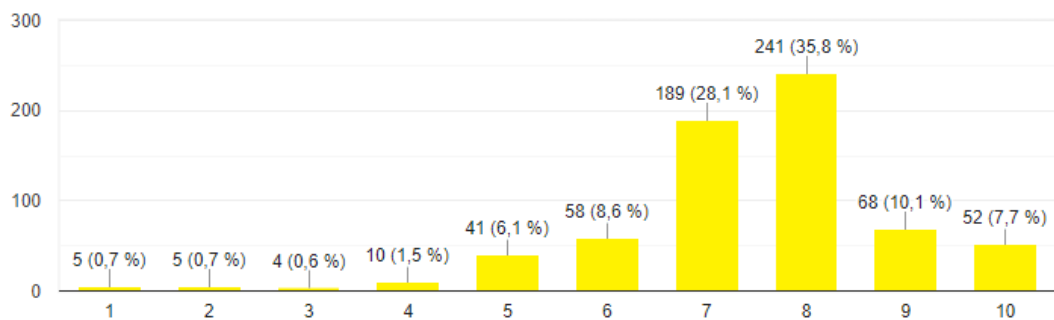
673 respuestas



Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

De l'1 al 10, quant qualificaries a la qualitat dels seus productes?

673 respuestas



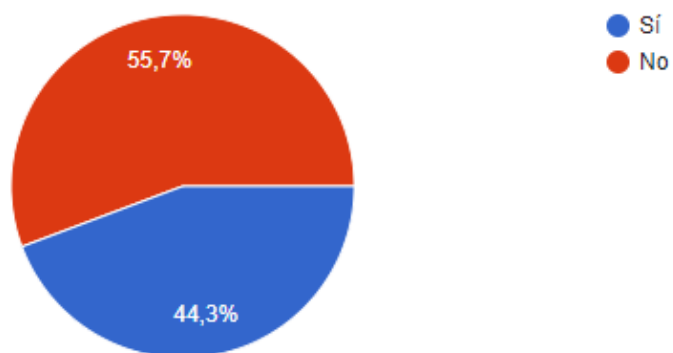
Què és el que més t'agrada dels productes que ofereix?

673 respuestas



Pagaries un preu addicional per més funcionalitats del producte?

664 respuestas



Model d'enquesta

TFG - Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

Hola 😊

Soc una alumna de la Universitat de Girona, a punt de graduar-me en el grau d'Administració i Direcció d'Empreses.

Estic fent el treball de final de grau sobre les estratègies de màrqueting d'IKEA i ara em trobo fent un estudi de mercat per saber **si es podria incrementar la xifra de vendes si hi hagués un IKEA a Girona**. Per això necessito la vostra ajuda. Us agrairia molt si contestéssiu a aquest qüestionari.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Sexe *

Marca solo un óvalo.

Home

Dona

2. Edat *

Marca solo un óvalo.

Menor de 18 anys

18-24

25-34

35-44

45-54

Més de 54

3. Alguna vegada has comprat a IKEA? *

Marca solo un óvalo.

Sí Salta a la pregunta 4

No Salta a la pregunta 8

Si és que **SÍ**

4. Amb quina freqüència ho fas? *

Marca solo un óvalo.

Un cop al mes

Un cop cada tres mesos

Un cop l'any

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

5. I quins productes compres? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Mobles
- Mobles de bany i accessoris
- Llits i matalassos
- Cuines i electrodomèstics
- Organitzadors i emmagatzematge
- Productes de jardí i terrassa
- Tèxtils de la llar
- Catifes, estores i terres
- Decoració i miralls
- Parament per cuinar, menjar i beure
- Il·luminació

6. Has comprat en botiga física o *online*? *

Marca solo un óvalo.

- Botiga física
- Online

7. El fet d'haver comprat *online* té a veure amb el fet que no hi ha botiga física a Girona?

Contesta a aquesta pregunta NOMÉS si has seleccionat online a l'anterior pregunta.

Marca solo un óvalo.

- Sí *Salta a la pregunta II*
- No *Salta a la pregunta II*

Si és que NO

8. Per què no has comprat mai a IKEA? *

9. Series client d'IKEA si la botiga estigués a Girona? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

10. Quins productes compraries? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Mobles
- Mobles de bany i accessoris
- Llits i matalassos
- Cuines i electrodomèstics
- Organitzadors i emmagatzematge
- Productes de jardí i terrassa
- Tèxtils de la llar
- Catifes, estores i terres
- Decoració i miralls
- Parament per cuinar, menjar i beure
- Il·luminació

Sección sin título

11. T'agradaria que s'obris un IKEA a la província de Girona? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

12. Consideres que és l'empresa líder del sector? *

IKEA pertany al sector del moble i objectes per a la llar i decoració

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

13. Consideres que els seus productes cobreixen les teves necessitats? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

14. Creus que el preu del producte va d'acord amb els beneficis que t'ofereix? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

15. Penses que el preu és adequat pel producte que ofereix? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

16. Hi ha relació entre el preu i la qualitat del producte? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

17. En què et bases o et basaries a l'hora de comprar a IKEA? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Preu
 Qualitat
 Funcionalitat
 Durabilitat
 Disseny
 Otro: _____

18. Recomanaries els seus productes? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Anàlisi de les estratègies de màrqueting d'IKEA

19. De l'1 al 10, quant qualificaries a la qualitat dels seus productes? *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

20. Què és el que més t'agrada dels productes que ofereix? *

21. Pagaries un preu addicional per més funcionalitats del producte?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

ANÀLISI DE LES ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING D'IKEA

INTRODUCCIÓ

L'any 1943, Ingvar Kamprad va fundar IKEA a Älmhult, Suècia. Un petit negoci que es dedicava a la venda d'articles com bolígrafs i carteres s'ha convertit en el líder mundial en la venda de mobles i accessoris de decoració per a la llar, iniciant la revolució dels paquets plans. Aquestes són les arrels d'aquesta multinacional que, avui dia, és present en 55 països i compta amb aproximadament 500 botigues arreu del món.

En aquest treball s'analitzarà la multinacional IKEA i les seves estratègies de màrqueting, amb la finalitat de conèixer les decisions que pren aquesta empresa per aconseguir ser competitiva a escala global.

OBJECTIUS

L'elaboració d'un Pla de Màrqueting per a IKEA on es pugui saber si la companyia sueca podria incrementar la xifra de vendes si hi hagués un IKEA a Girona.

HIPÒTESI

L'elaboració d'un pla de màrqueting permetrà augmentar les vendes de l'empresa IKEA si hi hagués una botiga a la província de Girona.

Específiques

- Realitzar un estudi de mercat a la província de Girona permetrà diagnosticar si la possible botiga de Girona tindria clients i, per tant, vendes.
- Elaborar les estratègies de màrqueting, juntament amb les propostes de millora, permetrà augmentar les vendes de l'empresa IKEA.

METODOLOGIA

Recopilació d'informació a partir d'articles de premsa, llibres, pàgines web i publicacions de l'empresa.

L'obtenció de dades primàries s'ha realitzat gràcies a una enquesta en línia, a través de l'eina de formularis que facilita Google, als habitants de la província de Girona.

CONCLUSIONS

- Es compleix tant la hipòtesi general com les específiques.
- S'ha assolit l'objectiu principal.
- Seria interessant continuar estudiant el cas i fer una anàlisi més profunda i amb més dades, per tal de conèixer també altres aspectes.

ANÀLISI I RESULTATS

T'agradaria que s'obris un IKEA a la província de Girona?



Series client d'IKEA si la botiga estigués a Girona?

