GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Digitaliseringens påverkan på IKEA - *en studie av omnikanal, logistik och konkurrenssituation*

Kandidatuppsats, Logistikprogrammet,
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2025

Författare:
Emma Mickelson 20011117
Karen Styrmisdottir 20010412

Handledare:
Ove Krafft

Abstract

This bachelor thesis investigates how digitalization has transformed Ikea's business operations, with a particular focus on omnichannel strategy, supply chain management, and competitive positioning. As digital technologies have reshaped consumer expectations and market dynamics, traditional retailers like Ikea have been compelled to adapt. Through a qualitative case study and an interview with a representative at Ikea, this research explores how the company has integrated physical and digital platforms to create a seamless customer experience, enhanced its logistics through data-driven supply chain strategies, and responded to increased competition from online retailers.

The theoretical framework is based on Omnichannel Strategy, Porter's Five Forces, Supply Chain Management (SCM), Customer Relationship Management (CRM), and Just-in-Time (JIT) logistics. The findings show that Ikea has effectively implemented a coordinated omnichannel system, blending physical stores with digital innovations such as Click & Collect, AR tools, and real-time inventory access. Furthermore, Ikea's supply chain has become more adaptive through automation and predictive analytics, although Just in time is only selectively applied due to the nature of its global operations.

The study concludes that Ikea's digital transformation is not limited to technology but involves a strategic reorientation across the entire organization. The company’s ability to integrate digital tools while maintaining its core values has helped it remain competitive in a rapidly evolving retail environment. Recommendations for further development and implications for future research are also discussed.

Innehållsförteckning

Abstract **2**
1. Inledning **1**
1.1 Introduktion 1
1.2 Bakgrund 2
1.4 Syfte 5
1.5 Frågeställning 5
2. Teori **5**
2.1 Porters fem krafter 5
2.2 Just-in-time 8
2.3 SWOT-Analys 9
2.4 Omnikanaler 10
2.5 Supply Chain Management 11
2.6 Customer Relationship Management 12
3. Metod **14**
3.1 Kvalitativ fallstudie 14
3.2 Datainsamling 15
3.3 Urval 15
3.4 Analysmetoden 15
3.5 Forskningskvalitet 16
3.6 Etiska Överväganden 16
4. Resultat **18**
4.1 Integration mellan fysiska butiker och digitala plattformar 18
4.2 Utmaningar med att kombinera online- och offline försäljning 19
4.3 Ikeas anpassning till förändrat köpbeteende till följd av digitaliseringen 21
4.4 Ikeas konkurrenssituation 23
4.5 Förbättring av effektiviteten i försörjningskedjan 24
4.6 Risker med digitaliseringen 24
4.7 Ikeas digitala framtid 25
5. Analys **27**
5.1 Omnikanalsstrategi & Ikeas digitala kundintegration 27
5.2 Ikeas Konkurrenssituation 29
5.2.1 Porters femkraftsmodell 29
5.2.2 SWOT - Analys 32
5.3.1 Supply Chain Management 33
5.3.2 Just in Time 34
5.3.3 Customer Relationship Management 35
5.4 Risker med digitaliseringen 36

5.4.1 Supply Chain Management 36
5.4.2 SWOT - Analys 36
6. Slutsats **38**
6.1 Slutdiskussion 38
6.2 Slutsats 40
6.2.1 Hur har Ikea integrerat sina fysiska butiker med digitala plattformar för att skapa en enhetlig kundupplevelse? 40
6.2.2 Hur har Ikeas konkurrenssituation förändrats till följd av digitaliseringen? 41
6.2.3 Hur har Ikeas leveranskedja förändrats till följd av digitaliseringen? 43
6.3 Rekommendationer och framtid 44
Referenslista **46**
Bilagor **49**

Figurförteckning

Figur 1, IKEA's lagerhanteringsstrategi enligt Business Logistics, sida 10.

Figur 2, SWOT-analysens struktur enligt PWC, sida 12.

1. Inledning

1.1 Introduktion

Här beskrivs digitaliseringens påverkan på detaljhandeln och specifikt för IKEA. Fokus ligger på Ikeas digitala transformation sedan 2020 för att möta nya kundbeteenden och teknologiska krav, särskilt genom en omnikanalstrategi.

I en allt mer digitaliserad värld som styrs av snabb teknologisk utveckling har digitaliseringen blivit en central drivkraft för företagen. Inom detaljhandeln har denna utveckling skapat nya förutsättningar och utmaningar för både konsumenter och företag. Denna rapport undersöker hur digitaliseringen har påverkat IKEA, där tre centrala områden berörs. En verksamhet som är känd för dess väldesignade, funktionella och prisvärda heminredningslösningar.[1] IKEA som en av de största möbeltillverkarna har sedan 2020 genomgått en omfattande digital transformation. Omställningen har medfört integration med digital teknik i fysiska butiker, utveckling av nya digitala tjänster och anpassade affärsmodeller för att möta kundbeteenden och förväntningar.

IKEA's övergång till en omnikanalstrategi är en av de mest märkbara, där de har kombinerat de fysiska butikerna med digitala plattformar för att lyckas skapa en sömlös kundupplevelse. En annan utmärkande omvandling är att de fysiska varuhusen blivit till distributionscenter för att effektivt hantera leveranser och e-handelsvolymer. Vidare har Ikea investerat i att digitalisera sin försörjningskedja genom att implementera avancerade teknologier för att förbättra lagerhantering, distribution och kundservice. Genom att analysera dessa förändringar med hjälp av teorier som Supply Chain Management, Porters femkraftsmodell och omnikanalstrategi syftar denna uppsats till att förklara hur digitaliseringen har påverkat Ikeas verksamhet och konkurrenssituation.

[1] IKEA, "IKEA vision och värderingar", https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/about-us/ikea-vision-och-vaerderingar-pub9aa779d0/, hämtad 13 maj 2025.

1.2 Bakgrund

I denna del introduceras IKEA som företag samt digitaliseringens påverkan på samhället. Här förklaras även varför digitaliseringen blivit central i detaljhandeln och på vilket sätt detta skapar nya krav på företag som IKEA vad gäller kundservice, logistik och affärsmodell.

IKEA är en global kedja som säljer möbler och inredning, grundad 1943 i Sverige av Ingvar Kamprad. Företaget är känt för sina prisvärda och funktionella produkter som ofta har en modern och stilren design. Iker har vuxit till att bli en av världens största aktörer inom detaljhandel och har varuhus i många länder runt om i världen. En stor del av IKEA's framgång ligger i att de flesta produkter är designade för att monteras av kunden själv. Genom att sälja möbler som kunder kan sätta ihop själva minskar IKEA kostnaderna för produktion och transport.[2]

Digitalisering ses som de sociala, organisatoriska och samhälleliga förändringar till följd av datorisering, exempelvis nya sätt att arbeta, kommunicera eller organisera. Digitalisering medför en rad olika förändringar på verksamhetens styrning, som att beröra de klassiska frågorna om produktivitet och effektivitet och hur de kan få en ny strategisk riktning. För den klassiska verksamheten ger digitaliseringen rum för nya lösningar i dess struktur och organisatoriska utformning. Utöver de övergripande förändringarna inom produktivitet och effektivitet, medför digitaliseringen en skärpt riktning mot ökad flexibilitet.[3]

Digitaliseringen har påverkat detaljhandelsbranschen radikalt de senaste decennierna.[4] Många traditionella verksamheter har tvingats överväga nya affärsmodeller på grund av teknikens utveckling, e-handelns tillväxt och förändrade konsumentbeteenden.[5] En central del är påverkan

---

[2] IKEA, "Från ödmjukt ursprung till globalt varumärke – en kort historia om IKEA", https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/about-us/fran-oedmjukt-ursprung-till-globalt-varumaerke-en-kort-historia-om-ikea-pubad29a981/, hämtad 13 maj 2025.

[3] Einar Iveroth, Jan Lindvall och Johan Magnusson (red.), *Digitalisering och styrning* (Lund: Studentlitteratur, 2018), s. 17.

[4] Einar Iveroth, Jan Lindvall och Johan Magnusson (red.), *Digitalisering och styrning* (Lund: Studentlitteratur, 2018), s. 17.

[5] Jonas Colliander och Micael Dahlén, *Marknadsföring i en digital värld* (Stockholm: Liber, 2020), s. 45.

på relationen mellan företag och kund, specifikt i utflödet av varor och tjänster. IKEA är ett varuhus med lång historia och en stark position på marknaden, men trots det har digitaliseringen inneburit utmaningar och möjligheter.[6]

I dagens samhälle förväntar sig kunderna sömlösa köupplevelser, där den fysiska butiken samspelar med de digitala. Vilket har inneburit att digitala verktyg och plattformar förändrat kundens köpprocess, vilket kräver att företag anpassar sina distributionskanaler och kommunikationsstrategier. För IKEA innebär detta att man ska lyckas möta kundernas förväntningar på tillgänglighet och service. Genom att interagera digitala lösningar som förbättrar kundupplevelsen och effektiviserar leveransen av produkter, vilket är avgörande för att upprätthålla konkurrenskraft i en digitaliserad marknad.[7]

1.3 Problemdiskussion

I detta avsnitt berörs forskningen, hur digitaliseringen påverkat relationen mellan IKEA och deras kunder, utifrån omnikanalstrategi, leveranskedja och konkurrenssituation. Här betonas det även att tidigare forskning ofta saknar diskussionen utifrån ett kundperspektiv och teoretisk analys kopplad till dessa förändringar.

Digitaliseringen har haft en omfattande påverkan på detaljhandeln. Sedan många år tillbaka har IKEA varit en av de aktörer som påverkats av detta. Genom att undersöka hur varuhuset har anpassat sig till digitaliseringen och vilka ekonomiska effekter detta har medfört utifrån relation mellan butik och kund, kan vi få en djupare förståelse för de utmaningar och möjligheter som följer den digitala transformationen.

En central fråga är hur IKEA har integrerat digitala verktyg och plattformar i sin verksamhet. Eftersom forskningen är begränsad kring hur de digitala påverkat IKEA's digitala transformation, är detta något vi kommer att undersöka med fokus på omnikanalstrategi, leveranskedja och

[6] Svensk Handel, *Detaljhandelns digitala utmaningar*, rapport, 2022. https://www.svenskhandel.se/api/documents/lih-2024-digital.pdf, hämtad 13 maj 2025.

[7] PwC, *Future of Retail 2021*, https://www.pwc.se, hämtad 31 mars 2025.

konkurrenssituation. Trots att det finns mycket information om IKEA's digitala resa är det begränsat i vad gäller relationen mellan fysisk butik och kund. Samma gäller deras implementering av omnikanalsstrategi där man inte gjort djupgående analyser om hur detta integrerats och påverkar kundens upplevelse. Modeller som Supply Chain Management och Porters fem krafter har inte tidigare använts i forskningssyfte men är en del av att analysera IKEA's digitala transformation ur ett kundperspektiv.

Uppsatsen avgränsar därför att studera relationen från leverantör till tillverkning och fokuserar enbart på relationen mellan IKEA och kund, som även kallas utflödet. Därmed kommer fokus att vara på de delar där digitaliseringen direkt påverkar kundupplevelsen hos IKEA, dess logistiklösningar till kund samt konkurrenssituationen i en digitaliserad detaljhandel.

Sedan 2020 har IKEA genomgått en digital transformation och har inneburit betydande förändringar i hur företaget interagerar med sina kunder. Implementering av digitala verktyg som digital marknadsföring och omnikanalstrategier har avsett till att förbättra kundupplevelsen och stärka kundlojaliteten. Det är dock oklart i vilken utsträckning dessa digitala initiativ har varit effektiva i att nå nya kundsegment och skapa en sömlös kundresa. Vi anser därför att osäkerheterna kring denna transformation är ett behov för företag inom detaljhandeln och därmed vill vi belysa hur digitaliseringen uppfyller sitt syfte ur ett kund-och affärsperspektiv.

IKEA har samtidigt investerat i digital teknik och tillhörande personalutbildningar som inneburit omfattande kostnader. Det är av den orsaken viktigt att se till de ekonomiska effekterna av dessa satsningar för att bedöma effektiviteten av IKEA's digitala strategi.

Digitaliseringen har omvandlat konkurrensen inom detaljhandeln, där nya aktörer och affärsmodeller utmanar etablerade företag som IKEA. För att kunna bedöma hur dessa förändringar har påverkat IKEA's konkurrensförmåga är det viktigt att förstå hur företagets position på marknaden har påverkats, både nu och i framtiden.

Slutligen har digitaliseringen påverkat IKEA's värdekedja och logistikstrategier. Det är relevant att undersöka hur företaget har anpassat sina interna processer, exempelvis genom införandet av Just-in-Time-principer, för att möta de nya krav som den allt mer digitala marknaden ställer.

Genom att undersöka och analysera detta kan vi få en helhetsbild av hur digitaliseringen har påverkat IKEA. Hur värdekedjan, konkurrenssituationen och dess logistikstrategier samt vilka strategiska beslut som kan vara avgörande för företagets framtid i det digitala samhället.

Uppsatsen kommer utgå från tre avgränsade områden inom IKEA, där omnikanalstrategi, konkurrenssituation och leveranskedjan påverkats, formats och utvecklats i relationen mellan IKEA och kund. Det innebär att uppsatsens syfte kommer att analysera effektiviteten inom de tre områdena hos IKEA och hur de påverkats utifrån ekonomiska och logistiska teorier, och inte bara själva förändringen. Syftet för uppsatsen ska kunna ge nya insikter om hur digitaliseringen påverkar relationen mellan fysiska butiker och kunder, samt hur teoretiska modeller kan användas för att analysera denna transformation.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur digitaliseringen sedan 2020 har påverkat IKEA's omnikanalstrategi, leveranskedja och konkurrenssituation.

1.5 Frågeställning

- Hur har IKEA integrerat sina fysiska butiker med digitala plattformar för att skapa en enhetlig kundupplevelse?
- Hur har IKEAs konkurrenssituation förändrats till följd av digitaliseringen?
- Hur har IKEAs leveranskedja förändrats till följd av digitaliseringen?

2. Teori

Syftet med teorin är att förklara olika teorier som förklarar IKEAs förändrade leveranskedjor, konkurrenssituation samt ändrade kundbeteenden.

2.1 Porters fem krafter

Porters femkraftsmodell är en modell som togs fram av Michael Porter år 1979 och är ett användbart analysverktyg för att bedöma konkurrenssituationen inom en bransch. Modellen hjälper företag att identifiera och förstå hur olika externa faktorer påverkar konkurrensen på marknaden, vilket i sin tur underlättar valet av en lämplig och effektiv affärsstrategi. De fem olika krafterna som modellen berör är kunders förhandlingsstyrka, leverantörers förhandlingsstyrka, hot från substitut för varan eller tjänsten, hot från nya aktörer och konkurrens mellan befintliga aktörer. Ibid när man använder samma källa.[8]

Kunders förhandlingsstyrka påverkar företags konkurrenssituation på så sätt att när kunderna har mycket makt kan företagen tvingas erbjuda bättre produkter eller tjänster till lägre priser. Denna kraft påverkas av faktorer såsom antal köpare, köpvolym, byteskostnader, priskänslighet och hur väl pålästa kunderna är på produkten eller tjänsten. Antalet köpare påverkar kundernas förhandlingsstyrka då ju färre kunder det finns, desto mer inflytande har de. Företag som verkar inom branscher med få antal köpare är beroende av dessa och därmed kan kunderna ställa högre krav på företagen. Köpvolym påverkar genom att kunder som handlar stora mängder kan förhandla sig till lägre priser och bättre villkor. I branscher där det är enkelt att byta leverantör har kunderna dessutom stor makt då företagen ständigt behöver erbjuda attraktiva villkor och erbjudanden för att behålla sina kunder. Priskänslighet bidrar även till högre respektive lägre förhandlingsstyrka för kunderna då företag inom branscher med hög priskänslighet måste hålla priserna låga för att locka prismedvetna köpare. Väl pålästa kunder har dessutom övertag i förhandlingar om pris och kvalitet, vilket stärker deras förhandlingsposition.[9]

[8] Harvard Business School, The Five Forces. https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx. Hämtad 13 maj 2025.
[9] Harvard Business School, The Five Forces. https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx. Hämtad 13 maj 2025.

Leverantörer har mycket makt när de är den enda eller en av få källor till något viktigt som ett företag behöver, när deras produkter är unika, eller om de har starka varumärken. När leverantörernas makt inom en bransch är stor kan det leda till högre kostnader för företagen eller begränsad tillgång till viktiga resurser. Några faktorer som påverkar leverantörernas förhandlingsstyrka är antal leverantörer, unikhet, byteskostnader, framåt integration och branschens ömsesidiga beroende. Om det bara finns ett fåtal leverantörer som kan erbjuda det företaget behöver, har varje leverantör ett starkt förhandlingsläge. De kan höja priserna eller sänka kvaliteten utan att riskera att förlora kunder. Om leverantören dessutom säljer något som är svårt att ersätta eller hitta alternativ till, får de ett starkare grepp om marknaden. Företagen kan inte enkelt byta till en annan leverantör. Om det är dyrt eller krångligt att byta leverantör är företagen dessutom mindre benägna att byta även om priserna stiger, vilket ger leverantören mer makt. Om leverantörer har möjlighet att själva börja sälja direkt till slutkunderna i köparens bransch, får de ett övertag. De kan bli en direkt konkurrent till sina tidigare kunder. I vissa branscher är relationen mellan leverantör och kund nära sammankopplad. Båda parter är beroende av att den andra lyckas. Men om en leverantör lätt kan sälja sina produkter till andra aktörer ökar deras makt ytterligare.[10]

När kunder enkelt kan hitta ersättningsprodukter eller tjänster, utgör det ett stort hot för företagen inom en viss bransch. Denna typ av konkurrens kan påverka lönsamheten negativt, särskilt om vissa faktorer som till exempel kundernas benägenhet att byta förstärker hotet. Hotet blir större om det är enkelt för kunderna att byta till ett alternativ. Om en ersättningsprodukt är billigare och samtidigt fungerar lika bra eller bättre, är det stor chans att kunderna väljer det alternativet. Om kunder dessutom uppfattar att det inte finns stora skillnader mellan en produkt och dess alternativ, är det mer sannolikt att de byter, även om skillnaderna faktiskt finns. Men även olika produkter som upplevs ha samma funktion, trots att de tekniskt skiljer sig , kan konkurrera med varandra om kundernas uppmärksamhet.[11]

---

[10] Harvard Business School, The Five Forces. https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx. Hämtad 13 maj 2025.

[11] Harvard Business School, The Five Forces. https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx. Hämtad 13 maj 2025.

Branscher där nya företag kan komma in lätt har oftast lägre vinstmarginaler, och företagen har mindre marknadsandelar. Faktorer som spelar roll för att bedöma hur mycket nya aktörer kan hota en bransch är stordriftsfördelar, produktdifferentiering, kapitalbehov, regleringar och byteskostnader. Stordriftsfördelar påverkar på så sätt att branscher där storskalig produktion leder till lägre kostnader möter mindre hot från nya aktörer. Nya företag skulle behöva uppnå en liknande storlek för att kunna konkurrera om priset, vilket kan vara svårt eller kostsamt. Produktdifferentiering är viktig då när befintliga företag har starka varumärkesidentiteter eller kundlojalitet är det svårare för nya aktörer att vinna marknadsandelar, vilket minskar hotet från nya företag. Kapitalbehov innebär till exempel då höga startkostnader för utrustning, lokaler och liknande kan avskräcka nya aktörer. Regleringar såsom licenser, säkerhetskrav och andra regleringar kan skapa hinder som gör det för tungt eller kostsamt för nya företag att komma in på marknaden. Om det är kostsamt eller svårt för kunder att byta från befintliga företag till nya aktörer, minskar hotet från nya företag då byteskostnaderna anses höga.[12]

Porters femte kraft är en av de viktigaste faktorerna för att avgöra hur tuff konkurrensen är inom en bransch och hur lönsam den kan vara. I branscher där konkurrensen är hård måste företagen kämpa mycket mer för att vinna eller behålla sina kunder, vilket ofta leder till pressade priser och lägre vinster. Konkurrensen mellan etablerade företag blir särskilt intensiv när det finns många aktörer på marknaden, det är svårt eller dyrt för företag att lämna branschen, marknaden inte växer, eller till och med krymper, produkterna liknar varandra och kunder enkelt kan byta leverantör, företagen är ungefär lika stora och jämnstarka, kunderna inte känner någon särskild lojalitet till ett visst varumärke. När flera av dessa faktorer är på plats, ökar trycket på företagen och lönsamheten blir ofta lidande.[13]

[12] Harvard Business School, The Five Forces. https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx. Hämtad 13 maj 2025.

[13] Harvard Business School, The Five Forces. https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx. Hämtad 13 maj 2025.

2.2 Just-in-time

I *Logistikens grunder*, fjärde upplagan beskrivs Just-in-time eller JIT som en central teori inom logistiken. JIT syftar till att minimera lagerhållningen och istället producera varor exakt när de behövs. Det kräver noggrann planering och samordning genom hela försörjningskedjan. När man implementerar JIT innebär det att företagen måste ha tillit och goda relationer med sina leverantörer, flexibla produktionssystem och effektiva informationsflöden, för att snabbt kunna reagera på efterfrågeförändringar.
För att lyckas implementera JIT ställs höga krav på samarbetet mellan olika aktörer i försörjningskedjan och likaså på användningen av avancerade informationssystem. Detta för att säkerställa att rätt mängd material levereras i rätt tid utan att skapa överflödiga lager.[14]

2.3 SWOT-Analys

En SWOT-analys används för att utvärdera ett företags, en affärsenhet eller en produkts styrkor, svagheter, möjligheter och hot. SWOT-analysen kan ses som en karta för att navigera i ett företag och hjälpa företaget att se en situation ur ett helhetsperspektiv för att kunna fatta strategiska beslut. Metoden utvecklades i grund och botten för industriföretag, men den är användbar i alla typer av verksamheter och främst för utveckling och tillväxt. De som styrker en SWOT-analys är dess enkelhet och tillämpning på olika företagsnivåer.[15]

Den första delen berör företagets styrkor eller strengths som innefattar de interna resurserna och de förmågor som bidrar till konkurrensfördelar på marknader där företaget verkar. Här berörs även företagets lönsamhet på den marknad som företaget verkar samt kundnöjdhet och kundservice. Svagheter eller weakness som är den andra delen omfattas i organisationen, exempelvis att medarbetarna saknar den kompetens som krävs för att utföra arbetet eller att

[14] Kenth Lumsden, Gunnar Stefansson och Johan Woxenius, *Logistikens grunder*, 4:e uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2019), s. 202.

[15] University of Kansas, “SWOT Analysis | Community Tool Box”, https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main, hämtad 13 maj 2025.

företaget är placerat på fel plats. Möjligheter eller opportunities är de faktorer som gynnar företaget och som de kan dra nytta av, de baseras på de färdigheter och resurser som finns. Den sista delen av modellen är hot eller threats, det är de trender och faktorer som företaget omringas av som kan medföra problem för företaget. Ett företag kan alltså reagera och tolka externa förändringar på ett sätt, som kan innebära en möjlighet för någon eller ett hot för någon annan.[16]

Figur 1. SWOT-analysens fyra fält enligt PWC.
Källa: Wall, E. (2023). "SWOT-analys: Så gör du en bra analys för din verksamhet". Företagarbloggen, PwC.[17]

[16] Philip Kotler, Gary Armstrong och Anders Parment, *Marknadsföring – Teori och tillämpningar*, 3:e uppl. (Harlow: Pearson Education, 2017), s. 51.

[17] Wall, E. (2023). *SWOT-analys: Så gör du en bra analys för din verksamhet*. Företagarbloggen, PwC. https://blogg.pwc.se/foretagarbloggen/swot-analys. Hämtad 3 maj 2025

2.4 Omnikanaler

En omnikanal är ett sätt för företag att nå ut och kommunicera med sina kunder. Omnikanalen är ett tillvägagångssätt som interagerar företagets alla kanaler i enlighet med varumärket, fysiskt eller genom sina plattformar.[18] Syftet är att skapa bättre kundupplevelser för kunderna och upplevelsen ska vara sammanhängande över alla kanaler.

En omnikanalsstrategi är kort sagt när varumärket ser kundens intresse i olika kanaler i sin helhet. Företag som ägnar sig åt denna strategi strävar efter att uppfylla kundernas alla behov både fysiskt och digitalt. Varje kanal ses som en del av helhetsbilden och kombinationen av dessa ska nå ut till alla målgrupper under kundens resa. Kundens resa innefattar alltså vägen från intresse till faktiskt köp och kundlojalitet med mera. Målet är att en omnikanalstrategi ska göra köpresan smidig och enkel då varumärket ska upplevas på samma sätt genom alla kanaler.[19]

I dagens digitala utveckling är omnikanalsstrategier en viktig del. Företag kan förbättra kundupplevelserna i flera av sina kanaler och stärker varumärket. Då strategin grundar sig på att sätta kunden i centrum finns det fem olika steg att förhålla sig till vid en implementering av en omnikanalstrategi. Första steget handlar om att samla in insikter, där fokus ligger på att förstå kundernas behov. Andra steget handlar om analys, att förstå den data man samlat in och göra den användbar. Tredje steget är segmentering, det vill säga, en kartläggning av kundens resa och hur de ska interagera med varumärket. Det fjärde steget är logistiskt, här behöver man se strategin ur ett bredare perspektiv och se till så att varumärket är sammanhängande med de olika kanalerna. Det sista steget är att optimera, då marknadsföringsstrategier ständigt är under utveckling behöver man testa och lära för att bygga strategin utifrån sitt varumärke. [20]

---

[18] "Vad betyder Omnikanal?", Exedsse, https://main.exedsse.se/vad-betyder/omnikanal, hämtad 13 maj 2025

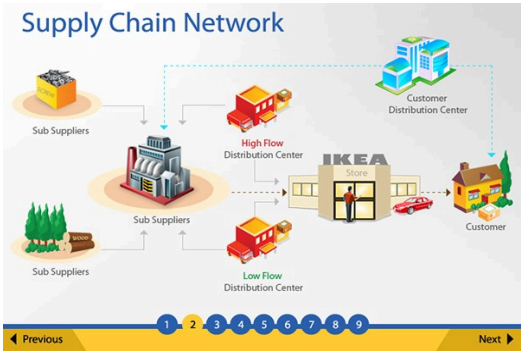
[19] "What is Omnichannel Marketing?", Amazon Advertising, https://advertising.amazon.com/sv-se/library/guides/omnichannel-marketing, hämtad 10 maj 2025.

[20] "What is Omnichannel Marketing?", Amazon Advertising, https://advertising.amazon.com/sv-se/library/guides/omnichannel-marketing, hämtad 10 maj 2025.

2.5 Supply Chain Management

Supply Chain Management eller SCM kan beskrivas som en integrerad strategi för att effektivt hantera flödet av varor, information och kapital genom hela försörjningskedjan.[21] Med andra ord innebär Supply Chain Management att planera, implementera och kontrollera flödet av produkter från leverantören till kund. SCM är en långsiktig omställning som kräver samarbete med företagets resterande tillvägagångssätt. För att lyckas implementera denna strategi krävs en tydlig bild över flödena från första ledet i försörjningskedjan till de slutgiltiga för att kunna använda slutkunden som referens. Det handlar om att hantera och optimera leveranskedjan, supply chain för att säkerställa ett effektivt, kvalitetssäkert och nöjda kunder genom hela kedjan.[22]

Utmaningarna med en SCM är att minimera kostnaderna samtidigt som man upprätthåller en maximal servicenivå. Det beror på att en supply chain alltid måste ta hänsyn till osäkerheter och risker. Några exempel på osäkerheter och risker som är specifikt relevanta inom detaljhandeln är att *matcha utbud och efterfrågan* och *kostnadsminimeringar*. Detta då det är svårt att prognostisera framtiden och planera efter det. Men viktigaste av allt är att finna balansen mellan kostnadsreducering och riskhantering. [23]



Figur 2. IKEA's lagerhanteringsstrategi enligt Business Logistics.
Källa: Business Logistics (2017).[24]

[21] SAP. "What is Omnichannel Commerce?", https://www.sap.com/products/crm/omnichannel.html, hämtad 10 maj 2025.

[22] David Simchi-Levi, Philip Kaminsky och Edith Simchi-Levi, *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*, 3:e uppl. (New York: McGraw-Hill, 2008), s. 103.

[23]Arjan J. van Weele och Klas Arbin, *Inköp och Supply Chain Management* (Lund: Studentlitteratur, 2019), s. 35.

[24] Business Logistics. (2017, 20 oktober). *Inventory Management: Ikea's strategy*. https://businesslogisticssite.wordpress.com/2017/10/20/inventory-management-ikeas-strategy/, hämtad 21 maj 2025.

2.6 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) är ett system och strategi för att hantera företags interaktioner med både nuvarande och potentiella kunder. Målet med strategin är att förbättra kundnöjdhet, stärka relationer och längre fram även öka försäljning och lönsamhet. Detta på så sätt att CRM-system samlar och organiserar kunddata från olika kanaler som exempelvis direktreklam och sociala nätverk. Denna information gör det möjligt för företag att få insikter i kundbeteenden, preferenser och motivationer, vilket underlättar bättre kundsegmentering och riktad marknadsföring.

Customer Relationship Management kan delas in i tre olika områden. Operativ, analytisk och kollaborativ CRM. Den operativa delen syftar till att hantera och förbättra dagliga kundkontakter som exempelvis kundtjänst och marknadsföring, medan den analytiska delen främst samlar in data för att identifiera trender, mönster och behov för att kunna maximera företagets strategi och lönsamhet. Det sista området, den kollaborativa delen underlättar samarbete mellan olika avdelningar för att ge en sammanhängande kundupplevelse.[25]

[25] "CRM (Customer Relationship Management)", *TechTarget*, https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/CRM-customer-relationship-management, hämtad 12 maj 2025.

3. Metod

I metodkapitlet beskrivs en kvalitativ fallstudie med IKEA som utgångspunkt. Data har samlats in via en intervju och sekundärkällor. Intervjun genomfördes via mejl. Urvalet och analysmetoden beskrivs tydligt, och etiska överväganden har tagits i beaktande.

3.1 Kvalitativ fallstudie

I denna rapport har en kvalitativ studie valts för att beskriva hur digitaliseringen har påverkat IKEAs omnikanalstrategi, leveranskedja och konkurrenssituation. Vi ansåg att en kvalitativ metod var relevant då syftet med rapporten är att få en djupare förståelse för organisatoriska förändringar kopplade till digitaliseringen inom logistik och detaljhandel. Med hjälp av den kvalitativa metoden kan vi analysera strategier och företagsbeslut ur ett tolkningsperspektiv. Ifall syftet med rapporten var att mäta kvantitativa samband skulle en kvantitativ metod passa bättre.[26]

Rapporten utgår från en enskild fallstudie med IKEA som undersökningsobjekt. En fallstudie innebär en ingående undersökning av ett visst fenomen inom en specifik kontext. Denna metod bygger ofta på flera typer av datakällor, både primära och sekundära, som tillsammans belyser samma företeelse. Genom att kombinera olika datakällor kan vi jämföra och stärka våra slutsatser genom en process som kallas triangulering. Det är dock viktigt att förstå att triangulering i sig inte automatiskt garanterar hög tillförlitlighet eller giltighet i resultaten.[27] Eftersom IKEA är ett globalt företag med en komplex omnikanalstrategi och logistikstruktur, erbjuder företaget ett fall som går att analysera ur flera olika teoretiska perspektiv. Denna design möjliggör en djupgående förståelse för hur IKEA konkret arbetar med digitalisering inom sina processer.

[26]Philip Kotler, Gary Armstrong och Anders Parment, *Marknadsföring – Teori och tillämpningar*, 3:e uppl. (Harlow: Pearson Education, 2017), s. 125-149.

[27] Philip Kotler, Gary Armstrong och Anders Parment, *Marknadsföring – Teori och tillämpningar*, 3:e uppl. (Harlow: Pearson Education, 2017), kap. 4-5.

3.2 Datainsamling

Datainsamlingen har skett både genom sekundärdata från både vetenskapliga och icke vetenskapliga källor samt primärdata i form av en intervju. De sekundära källorna som använts har varit vetenskapliga artiklar och böcker inom logistik, digitalisering och konkurrentanalys. Vi har dessutom använt IKEAs hemsida för att få en djupare förståelse för företagets digitala satsningar och e-handelsplattformar. Sökningar har gjorts i databaser som Google samt på IKEAs officiella webbplats. Källorna valdes utifrån deras relevans för rapportens frågeställningar och trovärdighet, alltså främst från 2018-2024.

IKEA har en mejl för studenter som söker samarbete eller hjälp vid uppsatsskrivande eller undersökningar. Vi skickade in våra intervjufrågor till den mailadressen och fick svar några dagar senare av en anställd på företaget som ville förbli anonym. Intervjun genomfördes per mejl för att få tydliga och beskrivande svar.

3.3 Urval

Vid val av källor och material har ett strategiskt urval tillämpats och de delar av IKEAs verksamhet som direkt påverkas av digitalisering har varit centrala. Detta innefattar bland annat företagets e-handelsplattformar, logistiklösningar och kundinteraktion via olika kanaler. Urvalet har dessutom anpassats till rapportens teoretiska ramverk, och endast material som möjliggör analys utifrån de valda modellerna har inkluderats. På så sätt säkerställer vi att den insamlade datan är användbar för rapportens analys och bidrar till svar på rapportens frågeställningar.

3.4 Analysmetoden

Analysen har utförts genom en teoribaserad tematisk metod, där det insamlade materialet har sorterats utifrån teman som knyter an till studiens syfte och de formulerade frågeställningarna.[28] De tre huvudteman som identifierades är digitaliseringens påverkan på IKEAs omnikanalstrategi, förändringar i leveranskedjan till följd av digitala lösningar och den förändrade konkurrenssituationen i en digital marknad.

[28] Runa Patel och Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (Lund: Studentlitteratur, 2011), s. 92–94.

Inom varje huvudtema har datan och materialet analyserats genom de valda teorierna. Dessa är Porters femkraftsmodell för att avgöra hur digitaliseringen har påverkat IKEAs konkurrenssituation. SWOT-analys som ger en kompletterande bild över IKEAs konkurrenssituation genom att sammanställa styrkor, svagheter, möjligheter och hot till följd av digitaliseringen. Just In Time och Supply Chain Management för att förstå förändringarna i IKEAs leveransstrategi och slutligen omnikanalstrategi för att analysera hur IKEA integrerar sina fysiska och digitala försäljningskanaler. På detta sätt har en strukturerad analys kunnat genomföras som kopplar teori och analys på ett systematiskt sätt.

3.5 Forskningskvalitet

För att garantera att studien är trovärdig, pålitlig och överförbar har följande åtgärder vidtagits. Trovärdighet har säkerställts genom datatriangulering. Detta innebär användningen av flera olika källor, vilket stärker trovärdigheten i analysen.[29] Pålitlighet genom att metoden är noggrant dokumenterad för att andra studenter eller forskare ska kunna följa samma tillvägagångssätt. Överförbarhet på så sätt att trots IKEA är ett unikt fall har analysen belyst flera generella mönster som kan vara relevanta och applicerbara på andra företag som genomgår liknande digitala transformationer som IKEA.[30]

3.6 Etiska Överväganden

Vid insamlingen av data till denna rapport har hänsyn tagits till etiska aspekter. För den sekundära datan som samlats in, såsom rapporter, böcker och artiklar, har endast offentligt tillgängliga och trovärdiga källor använts. Materialet har dessutom behandlats källkritiskt och fokus har lagts på korrekt referenshantering. Vi använde dessutom primärdata i form av en intervju och där har respondentens integritet varit fokus. Vi meddelade respondenten om syftet

---

[29] Runa Patel och Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (Lund: Studentlitteratur, 2011), s. 142-145.

[30] Alan Bryman och Emma Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 3:e uppl. (Stockholm: Liber, 2017), s. 390–396.

med rapporten, hur informationen skulle användas samt att deltagandet var både frivilligt och anonymt. All insamlad information behandlas konfidentiellt, och inga uppgifter som kan kopplas till individen har redovisats i resultatet. Dessa åtgärder har vidtagits i enlighet med god forskningsetisk praxis.[31]

[31] Runa Patel och Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (Lund: Studentlitteratur, 2011), s. 64-67.

4. Resultat

4.1 Integration mellan fysiska butiker och digitala plattformar

I intervjun med den anställde på IKEA beskrev respondenten hur företaget aktivt arbetat med att implementera en omnikanalstrategi, som varit en stor del av IKEA's digitala resa. Med andra ord innebär det att de fysiska butikerna och de digitala plattformarna integreras för att erbjuda kunderna flera valmöjligheter i sitt handlande. Enligt respondenten kan kunderna genom denna strategi påbörja sin shoppingresa digitalt, där de kan utforska olika produkter, jämföra priser, för att sedan avsluta sitt köp i den fysiska butiken. Alternativt kan kunderna börja sin shopping i butik och slutföra det online. Syftet med denna strategi gör det flexibelt för kunderna och de kan välja den kanal som passar dem bäst.

Respondenten lyfte fram att Click & Collect är en annan viktig tjänst som IKEA erbjuder. Det innebär att kunderna beställer produkterna via IKEAs hemsida och hämtar upp dem i butiken. Syftet med tjänsten, enligt respondenten är att minska väntetiderna för kunder som inte har tålamodet att vänta tills man kan leverera produkten till hemmet och därmed är Click & Collect lösningen för de kunder som vill ha sina produkter direkt.

I varuhusen har de enligt respondenten installerat interaktiva skärmar och digitala kiosker för att underlätta för kunden när de besöker IKEA. Skärmarna finns tillgängliga för kunderna så de enkelt kan finna de produkter som de söker och samtidigt få relevant information om produktens pris och tillgänglighet, istället för att behöva leta eller fråga efter personal.

En annan viktig del är Augmented reality (AR), som finns i IKEA's app. Den erbjuder kunderna att testa möbler i sitt eget hem genom AR-teknik. Genom att se hur olika möbler kan passa in i kundens hem innan de väljer att köpa produkten erbjuder man flera och flexibla val för kunden. Respondenten anser att detta gör IKEA till en framgångsrik aktör på hur man kan kombinera den fysiska och digitala upplevelsen för att bibehålla kundnöjdhet. I appen kan kunderna även hitta produkter de letar efter, läsa recensioner, kolla olika priser och även fullfölja ett köp direkt från sin digitala enhet. I appen finns även relevant information om lagerstatus, vilket möjliggör att kunden enkelt och snabbt kan se om produkten finns i en närliggande butik eller om den behöver

beställas. Enligt respondenten är appen som IKEA utvecklat ett tydligt steg mot en mer kundcentrerad digital lösning.

För att bibehålla och stärka kundupplevelsen framhöll respondenten att IKEA använder sig av chatbots och livechattar, vilket gör att kunderna kan få den hjälp de behöver i butik och online. De hjälper till att svara på frågor om olika produkter, hjälpa till med montering eller ge svar på andra ärenden. Tanken är att det ska göra kundupplevelsen mer enhetlig och lättillgänglig.

Betalning är en del som snabbt kan kosta tid och pengar, och för att göra det effektivt har IKEA infört digitala betalningslösningar, däribland Swish, Apple Pay och Google Pay i de fysiska butikerna. Dessutom erbjuder IKEA delbetalning och olika finansieringsalternativ för att göra det lättare för kunder att handla stora möbelköp.

Detta för att kunderna snabbare och enklare ska kunna genomföra sina köp, vilket minskar köer och även här erbjuder flera digitala alternativ för att förbättra kundens upplevelse av besöket.

IKEA kombinerar digital och fysisk lagerhantering, detta är effektivt enligt dem då man både kan hantera beställningarna online och de fysiska inköpen. Om produkten kunden efterfrågar inte finns i ett varuhus kan de skickas från lagret eller ett annat varuhus. Det ger kunden flera val och leveranstiden blir inte lika lång.

Kort sagt har IKEA enligt respondenten lyckats skapa sammanhängande integration med sina fysiska varuhus och digitala plattformar. Kunderna kan enklare och bekvämare handla på de sätt som passar dem bäst, oavsett om de sker digitalt eller i butik. Integrationen IKEA har gjort har lett till att de på ett effektivt sätt kan möta kundernas krav som framförallt är bekvämlighet och hastighet.

4.2 Utmaningar med att kombinera online- och offline försäljning

Respondenten betonade att användandet av en så kallad omnikanal-strategi medför flera utmaningar för ett företag som IKEA. En av de främsta utmaningarna är lagerhantering och tillgång till produkter. Företaget behöver säkerställa att alla produkter finns tillgängliga både i butik och online, samtidigt som lagret behöver hanteras på ett effektivt sätt. Detta då det kan

skapa en negativ kundupplevelse om en produkt finns tillgänglig online men inte i butik. Denna utmaning har IKEA, enligt respondenten, hanterat genom att ständigt arbeta med effektivisering av sin lagerhantering. Detta bland annat genom att integrera sina digitala och fysiska lager.

En annan utmaning som IKEA har stött på är hur man bör hantera kundupplevelsen över kanalerna, då säkerställandet av en enhetlig och smidig kundupplevelse mellan online och offline kan vara utmanande. Kunderna har höga förväntningar på att företagets online och offline butiker ska fungera utan störningar och därmed är det viktigt att IKEA fokuserar på att skapa en sammanhängande upplevelse genom att integrera sina plattformar. Detta genom tjänster som till exempel "Click & Collect", där kunderna får möjlighet att köpa en vara online och hämta den i butik eller genom att kunder kan kontrollera lagerstatusen på produkter online för att säkerställa att varan finns tillgänglig i det lokala varuhuset.

IKEA säljer möbler som ofta är stora och tunga, vilket leder till en utmaning vad gäller frakt. Respondenten benämner att detta är särskilt märkbart då kunder handlar online och förväntar sig snabba leveranser. För att IKEA ska kunna konkurrera med andra digitala företag som kan erbjuda snabba leveranser har företaget börjat erbjuda olika leveransalternativ, vilket ger kunden möjlighet att välja det alternativ som passar de bäst. De har även utvecklat sin onlineplattform för att kunna ge kunderna en tydlig bild av leveranstider och kostnader.

Ytterligare en utmaning som IKEA ställdes inför som följd av digitaliseringen är implementerandet av digitala lösningar i de fysiska varuhusen utan att detta ska ha negativ påverkan på kundupplevelsen. Det är viktigt att tekniken som implementeras är användarvänlig och skapar en känsla av förvirring för kunderna. Respondenten säger att IKEA hanterat detta genom att ha digitala skärmar i alla varuhus som gör det lättare för kunder att hitta produkter och genomföra köp.

Till följd av den digitala transformationen har dessutom kundbeteendet förändrats. Kunderna blir ständigt mer teknologiskt orienterade och deras förväntningar på både online- och offline handel har förändrats. Respondenten nämner att kunderna idag vill ha snabbare service, fler alternativ och enklare köpprocess. För att hantera detta har IKEA förbättrat sin onlineplattform, gjort

betalning enklare och snabbare och dessutom förbättrat sin kundtjänst online. Respondenten säger också att de även gjort sina fysiska varuhus mer digitala och kunder kan numera använda sina mobiltelefoner för att skanna och betala sina varor.

IKEA är ett mycket stort företag som behandlar mängder av data både online och offline, vilket kan vara en utmaning, enligt respondenten. IKEA behöver kunna förstå kundbeteenden och anpassa sin marknadsföring baserat på den data de får in. Lösningen på detta, enligt respondenten, är att förbättra sin dataanalys och analysera kundens köp både online och i butik för att kunna skapa personliga erbjudanden till sina kunder.

Slutligen har implementeringen av digitala lösningar medfört flera utmaningar för IKEA, men genom förbättrad lagerhantering och en kundfokuserad strategi säger respondenten att IKEA ändå kunnat skapa en enhetlig och smidig shoppingupplevelse för sina kunder.

4.3 IKEAs anpassning till förändrat köpbeteende till följd av digitaliseringen

Digitaliseringen har medfört en rad olika saker som gjort att man måste anpassa och ställa om sin verksamhet, enligt respondenten är detta kundbeteenden. IKEA har anpassat verksamheten genom att möta kundernas efterfrågan i det digitala. I dagens digitala samhälle söker kunderna upp egen information och jämför produkter innan de köper dem, oavsett om köpet sker i fysisk butik eller digitalt. Respondenten berättar hur IKEA satsat på en bättre och mer anpassningsbar e-handelsplattform och applikation för att erbjuda kunderna den information de behöver. Detta innebär att kunderna inte behöver göra undersökningar på nätet, utan de kan med hjälp av IKEAs digitala plattform fatta sitt köpbeslut innan de besöker butiken. Detta gör det till en mer användarvänlig och vägledande plattform för kundernas förändrade köpbeteende.

Den ökade e-handeln har medfört att kunderna ställer krav på snabba och flexibla leveranser och leveranslösningar. Dagens kunder förväntar sig att få sina produkter snabbt levererade till en specifik plats eller att de ska vara tillgängliga för upphämtning som passar dem. Respondenten berättar hur IKEA har jobbat produktivt med detta krav och erbjuder nu effektivare leveransalternativ och en tjänst som tidigare nämnts, Click & Collect.

Respondenten berättar också hur IKEA har valt att utöka leveransalternativen vid online beställningar och även köp i butik, där snabbare leverans erbjuds och även expressleveranser för vissa produkter, till en kostnad förstås. Click & Collect är en tjänst IKEA lanserade och som fått positiv respons, enligt respondenten. Det innebär att kunderna kan handla online och hämta varor i butik. Och för kunder som inte klarar av att vänta på sin leverans, har IKEA satsat på att effektivisera sin lagerhantering för att bidra med snabba och flexibla upphämtningar.

En annan sak som är värd att nämna enligt respondenten är kundernas ökade krav på hållbara, miljövänliga och etiskt producerade produkter. Det finns en ökad efterfrågan på hur produkterna tillverkas och var de kommer ifrån. IKEA har arbetat med detta genom att nå ut till kunderna kring hållbarhetsarbete och att ta fram mer hållbara produkter samt fokusera på att använda miljövänliga och återvinningsbara material i produkterna. Ett annat problem som respondenten nämner, är påverkan på miljön genom utsläpp av koldioxid, och hur IKEA här lagt mycket arbete på att minska sin koldioxidpåverkan. Enligt respondenten har IKEA även valt att erbjuda kunder olika typer av återvinningsprogram och hållbara leveransalternativ.

Kunden kräver en enhetlig och flexibel upplevelse i sin shopping oavsett om det sker online eller i en fysisk butik. Därmed nämner respondenten hur IKEA byggt fram en omnikanalstrategi för att skapa känslan av en sammanhängande kundupplevelse. Detta för att kunder idag vill kunna kombinera att shoppa digitalt eller i butik utan motgångar. IKEA har arbetat fram en omnikanalstrategi där kunderna kan välja hur de vill handla sina produkter, antingen genom Click & Collect, i butik eller att få dem levererade till hemmet. Respondenten berättar vidare hur integrationen av mobilappen och digitala webbplatser är en viktig del för att uppfylla kundernas krav om en enhetlig och flexibel upplevelse. De har fyllt de digitala verktygen med information om varuhusens lagersaldo, för att kunden enkelt ska kunna se om den efterfrågade produkten finns i lager. Enligt respondenten är kombinationen av denna integration, har de interaktiva kiosker och skärmar i varuhusen som gör det möjligt för kunden att enkelt och snabbt få den information och tillgänglighet om produkten som behövs.

Kundernas köpbeteende har förändrats i takt med digitaliseringen och krav på information, snabba leveranser, hållbara lösningar och en sammanhållning mellan de digitala och fysiska butiker har inneburit en förändring för IKEA, enligt respondenten. IKEA har därför fokuserat på

att förbättra sina digitala plattformar, erbjuda flexibla leveransalternativ och implementera teknologiska lösningar som AR för att möta kundernas förändrade beteenden.

4.4 IKEAs konkurrenssituation

Respondenten nämner även hur konkurrenssituationen har påverkats markant för IKEA med framväxten av nya digitala aktörer på marknaden. IKEA har sedan flera år tillbaka dominerat marknaden för möbler men nya utmaningar har uppstått med den digitala transformationen och företaget har tvingats anpassa sin strategi utifrån detta.

Andra digitala aktörer som erbjuder ett brett sortiment med produkter som liknar IKEA's produktsortiment är enligt respondenten hot då de samtidigt kan erbjuda snabb och i många fall gratis leverans. Effekterna av detta är särskilt märkbara på marknader där IKEA inte har lika stark fysisk närvaro. För att hantera detta säger respondenten att IKEA valt att utöka sin e-handel, effektiviserat sina logistiska flöden samt erbjudit olika leveransalternativ för kunder för att underlätta online handlingen. IKEA har dessutom utvecklat IKEA Place, vilket är deras egna digitala plattform, där kunder kan använda augmented reality för att prova möbler innan de köps. Dessa anpassningar har gjort att IKEA lättare kan konkurrera med de stora e-handelaktörerna som inte erbjuder samma tjänst, enligt respondenten.

Flera e-handelsaktörer har utvecklat nya sätt att locka kunder och skapa mervärde. Några exempel på detta är Amazon som erbjuder personal shopping och använder AI och tidigare köp för att skapa mer personliga erbjudanden till sina kunder, enligt respondenten. IKEA har behållit sin konkurrensfördel inom branschen trots dessa faktorer genom att erbjuda bland annat IKEA Home Planner som hjälper kunder planera sina hem samt den tidigare nämnda IKEA Place. Enligt respondenten har IKEA dessutom förbättrat sin mobilapp och e-handelsplattform och har på så sätt lyckats skapa en bekväm och effektiv köpprocess för sina kunder, samtidigt som de erbjuder kundsupport och personliga rekommendationer.

Sammanfattningsvis har IKEA's konkurrenssituation förändrats markant med digitaliseringen och framväxten av nya digitala aktörer. För att behålla sin marknadsandel har IKEA lagt stor vikt

vid att stärka sin digitala närvaro, erbjuda flera olika leveransalternativ och skapa en personlig kundupplevelse. Respondenten säger att IKEA har blivit mer flexibelt och kan därmed numera konkurrera med dessa nya digitala aktörer och behålla sin position på den allt mer digitala marknaden.

4.5 Förbättring av effektiviteten i försörjningskedjan

IKEA har implementerat fler digitala verktyg och system för att öka effektiviteten i sin försörjningskedja, enligt respondenten. Dessa har underlättat optimeringen av flera kärnfunktioner inom verksamheten såsom bland annat lagerhantering och leverans.

Respondenten säger att IKEA har implementerat robotteknologi och automatisering i sina lager som möjliggör hantering av stora volymer av varor på ett effektivt sätt. De automatiserade systemen minskar behovet av fysisk arbetskraft och ökar leveranshastigheten, genom att kan sköta varuplock och packning. Detta leder även till minskade ledtider från lager till butik eller slutkund och bättre leveransprecision.

Vidare nämner respondenten att IKEA använder stora datamängder och avancerade analyser för att förbättra sina försörjningskedjor. Genom att samla in och bearbeta data från sina globala verksamheter kan företaget få insikter om efterfrågan, lagerhantering och transport, vilket hjälper dem att fatta bättre beslut och göra försörjningskedjan mer effektiv. Ett exempel på detta, enligt respondenten, är att IKEA utnyttjar data för att förutsäga efterfrågan på produkter genom att analysera trender, säsongsvariationer och geografiska faktorer. Detta hjälper dem att optimera lagerhanteringen och se till att produkter finns tillgängliga på rätt plats och vid rätt tid, vilket minskar lagerkostnader och förbättrar kundupplevelsen.

Sammanfattningsvis har IKEA implementerat digitala verktyg och automation i sina lager för att öka effektiviteten, minska arbetskraftsbehovet och förbättra leveranshastigheten. Genom att använda data och avancerade analyser kan företaget förutsäga efterfrågan och optimera lagerhantering, vilket minskar kostnader och förbättrar kundupplevelsen

4.6 Risker med digitaliseringen

I vår intervju med respondenten frågade vi dessutom vilka risker digitaliseringen medför för deras verksamhet. Respondenten svarade att riskerna är många men de tre centrala riskerna bedömde han till ökad sårbarhet vid tekniska avbrott, hantering av kunddata på ett säkert sätt samt anpassningen av intern kompetens.

Stora delar av IKEA's verksamhet är numera beroende av olika digitala system, vilket skapar högkänslighet vid avbrott eller systemfel. Ett avbrott kan leda till försenade leveranser, tappad försäljning och bidra till en negativ köpupplevelse för kunden. Till följd av digitaliseringen samlar och hanterar IKEA dessutom stora mängder kunddata. Enligt respondenten måste de därmed säkerställa att denna data hanteras på ett säkert sätt och Ikea arbetar aktivt med både GDPR och interna säkerhetsrutiner för att motverka dataintrång. Ytterligare en konsekvens av den allt mer digitala marknaden är att intern kompetens måste ständigt anpassas och utvecklas. Det krävs alltså ständig utbildning av personal för att kunna hantera nya digitala verktyg.

4.7 IKEAs digitala framtid

Enligt Parag Parekh, Global Chief Digital Officer på IKEA Retail, är företagets digitala transformation en pågående resa snarare än ett slutmål.[32] Han betonar att IKEAs mål är att integrera digitala och fysiska kundmöten för att skapa en sömlös och personlig shoppingupplevelse. Det betyder att de fysiska varuhusen inte bara är en butik för att sälja och köpa, utan som en nod i ett distributionsnätverk, som optimerar leveranskedjan och förbättrar leveranstider till kunderna. [33]

---

[32] Tobias Haraldsson, Måns Lilja och David Johansson, *Digital is the New Normal – The Effects of Digitalization on the IKEA Organization in Digitally Advanced Markets*, kandidatuppsats, Linnéuniversitetet, 2020, 2020.https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1441998/FULLTEXT01.pdf, hämtad 13 maj 2025.

[33] Dom Nicastro, "AI, Personalization and the Next Era of Content Strategy: IKEA's Journey", *CMSWire*, 5 februari 2025, https://www.cmswire.com/digital-experience/ai-personalization-and-the-next-era-of-content-strategy-ikeas-journey/, hämtad 28 april 2025.

Enligt respondenten framkommer det även att IKEA investerar och kommer fortsätta investera i AI-drivna lösningar, där AI fungerar som ett verktyg för kunderna när de ska genomgå ett köp. Men även för att förbättra prognoser och för att planera utefter efterfrågan, då det ger möjlighet till bättre hantering av lager och att samtidigt optimera produktionen. Ett exempel som respondenten berättar om, är att använda AI för att analysera historisk försäljningsdata och trender vilket gör att IKEA kan skapa mer exakta prognoser för efterfrågan på sina produkter. Detta leder till ett minskat lager och situationer där varor är slut på lager, så kallat out-of-stock situationer

Sammanfattningsvis visar dessa initiativ att IKEA aktivt arbetar med att anpassa sin verksamhet till den digitala eran genom att kombinera teknologiska innovationer med företagets kärnvärden. Genom att fokusera på kundcentrerade lösningar och hållbarhet strävar IKEA efter att förbli relevant och konkurrenskraftigt i en snabbt föränderlig detaljhandelsmiljö.

5. Analys

I detta avsnitt jämförs resultatet med teorin. IKEA analyseras utifrån valda teorier. Det framgår att IKEA har lyckats integrera sina fysiska varuhus med digitala plattformar väl, men utmanas av nya konkurrenter och förändrade kundkrav.

5.1 Omnikanalsstrategi & IKEAs digitala kundintegration

Integrationen mellan de fysiska butikerna och digitala plattformar speglar ett effektivt användande av en omnikanalsstrategi hos IKEA. Omnikanalsstrategi handlar om att integrera alla försäljningskanaler så att kunden upplever en sömlös och värdeskapande köpresa, oavsett vilken kanal det väljer[34]. Under vår intervju med en av IKEAs digitala ansvariga beskrev denne hur de aktivt arbetar med att effektivt integrera de traditionella varuhuset med sina digitala kanaler. Click & Collect, digitala kiosker i de fysiska varuhusen och deras mobilapplikation, visar hur IKEA bidrar med flexibilitet och tillgänglighet för sina kunder vilket är en central del i en omnikanalsstrategi. Respondenten sade att omnikanalstrategin används som ett verktyg för att även stärka och bibehålla kundernas lojalitet i deras shoppingresa.

I vår teoretiska del framgår det att en omnikanalstrategi inte bara fungerar genom att verka genom olika kanaler, utan att de måste samarbeta mellan dem[35]. I vår intervju berättade vår respondent att IKEAs integration mellan de fysiska och digitala ger kunden möjlighet att påbörja sitt köp online och slutföra det i ett fysiskt varuhus, eller tvärtom. IKEAs lösningar som Click & Collect, de digitala kioskerna i varuhusen och deras mobilapplikation samt lagerstatus påvisar flexibilitet och tillgänglighet. Detta visar på att IKEA har en hög grad av att integrera sina kanaler med varandra vilket leder till att den totala kundupplevelsen möter kundens behov av valfrihet och bekvämlighet, som är två avgörande centrala delar i en omnikanalstrategi.

---

[34]Peter C. Verhoef, P. K. Kannan och J. J. Inman, "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing", *Journal of Retailing* 91, nr 2 (2015): 174–181.

[35] Harvard Business Review, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy, januari 2008. Hämtad 13 maj 2025.

IKEAs respondent berättar även att implementeringen av chatbots och digitala betalningslösningar bidrar till den digitala integrationen. Genom att sammanslå kundservice och transaktioner över de olika kanalerna IKEA verkar på, kan man därmed möta kundernas behov. Respondenten betonade även vikten av detta då pandemin gjorde att kunderna vant sig vid digital självservice och korta svarstider. Genom att använda sig av dessa chatbots och digitala betalningslösningar kan de uppfylla kundernas behov genom snabba svar och betalningar. I teorin framgår det att en lyckad omnikanalstrategi måste närvara och samverka på alla kanaler för att lyckas[36]. Implementeringen av deras mobilapp ihop med digitala betalningslösningar samt att man kan se lagerstatus för produkter är ett exempel på denna samverkan mellan de olika kanalerna. Resultatet av detta är enligt respondenten en smidig och effektiv shoppingupplevelse som är något av de mål som IKEA jobbar mot i den digitala utvecklingen. IKEA, med hjälp av sin digitala närvaro, kan möta de ökade förväntningarna kring den digitala utvecklingen genom att använda de fysiska butikerna som en del av upplevelsen samt som en distributionspunkt.

Analysen av de material vi samlat in från respondenten påvisar att IKEA ser fysisk och digital handel som en möjlighet och inte något som konkurrerar ut de ena eller det andra. Det stämmer väl överens med den teoretiska synen inom omnikanalstrategi där man ser den fysiska butiken som en upplevelse och logistisk hubb, samtidigt som de digitala kanalerna ska ge utrymme för information och tillgänglighet.

Enligt vår respondent krävs det däremot ett intensivt internt arbete för att upprätthålla omnikanalstrategin. IKEA jobbar kontinuerligt med utmaningar kring integrationen av nya system, personalens kompetens och kundhantering. Det stöds även i teorin där den teknologiska integrationen måste stödjas av organisatorisk koordinering med rätt kompetens [37].

---

[36] Harvard Business School, The Five Forces. https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx. Hämtad 13 maj 2025.

[37] Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A. och Murillo, Y. S. "Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention." *Frontiers in Psychology* 7 (2016): 1117. https://www.researchgate.net/publication/305691502_Omnichannel_Customer_Behavior_Key_Drivers_of_Technology_Acceptance_and_Use_and_Their_Effects_on_Purchase_Intention, hämtad 5 maj 2025.

Analysen visar att IKEAs användning av omnikanalstrategi stämmer överens med den teoretiska delen. IKEA har utvecklat och implementerat digitala lösningar som hjälpt dem att effektivisera försäljningen och dess logistik, samtidigt som de bibehåller kundernas upplevelse. Den digitala transformationen sedan 2020 är ett framgångsrikt exempel på hur ett traditionellt detaljhandelsbolag anpassar sig till den digitala utvecklingen och marknaden, genom att möta kundernas behov om flexibilitet, valmöjligheter och personlig service i alla kanaler. Det betyder att IKEA framgångsrikt lyckats genomföra en omnikanalstrategi i praktiken.

5.2 IKEAs Konkurrenssituation

5.2.1 Porters femkraftsmodell

Porters femkraftsmodell ger en strukturerad bild av de faktorer som påverkar ett företags konkurrensförmåga. När vi applicerar modellen på IKEAs konkurrenssituation i ljuset av digitaliseringen, tydliggörs hur företaget har tvingats omvärdera sin strategi för att bibehålla sin position i möbelbranschen. Enligt modellen påverkas konkurrenssituationen av: (1) befintliga konkurrenter, (2) hot från nya aktörer, (3) kundernas förhandlingsstyrka, (4) leverantörers förhandlingsstyrka samt (5) hot från substitutprodukter [38].

Utifrån intervjun med vår respondent förstår vi att kundernas förhandlingsstyrka inom IKEAs bransch är stark. Detta då många kunder handlar både online och i butik. Detta bidrar till deras förhandlingsstyrka då det visar att kunderna har flera alternativ för hur de interagerar med företaget. När kunder fritt kan röra sig mellan kanaler förväntar de sig en smidig och enhetlig shoppingupplevelse över samtliga kanaler och ifall de upplever att priset eller tillgängligheten är sämre i en kanal, kan de enkelt byta till antingen en annan kanal eller till en av IKEAs konkurrenter. Onlinehandel möjliggör dessutom att kunder enkelt kan jämföra olika alternativ och därmed kan de pressa IKEA till att erbjuda bättre priser eller villkor. Kunderna har alltså många valmöjligheter och kan ställa höga krav på företaget vad gäller pris, tillgänglighet och leverans, vilket ger dem en stark förhandlingsstyrka.

[38] Harvard Business Review, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy, januari 2008. Hämtad 13 maj 2025

Vi kan dessutom uppmärksamma att leverantörernas förhandlingsstyrka är relativt låg. Detta då IKEA har en bred leverantörsbas och arbetar med olika leverantörer för olika produkter. Detta leder till att om en leverantör inte kan möta företagets krav på pris eller kvalitet finns det flera andra som IKEA kan välja på. Företaget producerar dessutom produkter i stora mängder och beställer stora volymer av sina leverantörer, vilket leder till att deras leverantörer skulle förlora en viktig kund ifall de inte möter IKEAs villkor. Detta leder till att företaget har möjlighet att ställa höga krav på pris, kvalitet och leveranstider. Digitalisering har även gjort det möjligt för IKEA att optimera sin leveranskedja och kan med hjälp av den bättre planera sina inköp, detta bland annat med hjälp av Just in Time och på så sätt minska företagets beroende på enskilda leverantörer. Däremot ställer kunderna höga krav på IKEA vad gäller pris och villkor och dessa kan med hjälp av digitalisering enkelt byta till en av företagets konkurrenter, vilket leder till att IKEA behöver hålla låga priser för att förbli konkurrenskraftiga. Därmed behöver IKEA förhandla låga priser med sina leverantörer, vilket försämrar deras förhandlingsstyrka.

Hotet från nya aktörer inom möbel- och inredningsbranschen bedöms utifrån resultat som måttligt. IKEA har flera etablerade konkurrensfördelar som fungerar som inträdesbarriärer för nya konkurrenter. Företagets starka varumärke, globala närvaro och effektiva logistiksystem skapar höga trösklar för nya aktörer som försöker ta sig in på marknaden. IKEA har dessutom stora inköpsvolymer som ger dem låga produktionskostnader. Nya aktörer saknar dessa stordriftsfördelar och kan därför inte konkurrera lika effektivt på pris. IKEAs kombinationen av fysiska varuhus och digitala plattformar stärker deras omnikanalstrategi. Detta ger kunder flexibilitet och bekvämlighet som nya aktörer ofta inte kan matcha i början. Detta samtidigt som digitaliseringen har gjort det lättare för nya företag att nå kunder, framför allt genom e-handelsplattformar och sociala medier.

Hotet från substitutprodukter i möbel- och heminredningsbranschen bedöms som måttligt till högt, särskilt i ljuset av digitaliseringens påverkan på konsumentbeteenden och marknadsstruktur. Digitala plattformar har gjort det enkelt för kunder att jämföra och byta mellan olika varumärken och återförsäljare. Kunderna har numera enkel tillgång till ett brett spektrum av alternativ, inte bara från traditionella konkurrenter som JYSK och Mio, utan också från renodlade e-handelsaktörer och marknadsplatser såsom Amazon och specialiserade designbutiker online. Detta innebär att IKEAs kunder ständigt exponeras för jämförbara produkter med olika

prisnivåer, leveransvillkor och designkoncept, vilket ökar risken att de byter leverantör vid missnöje eller om ett bättre erbjudande dyker upp. Eftersom pris, leveranstid och bekvämlighet blivit centrala faktorer i kundens beslutsprocess, måste IKEA säkerställa att deras omnikanalstrategi levererar ett högt värde genom kombinationen av prisvärdhet, tillgänglighet och smidig leverans. Utöver konkurrens från nya och befintliga möbelaktörer har även marknaden för begagnade möbler vuxit markant, mycket tack vare digitala plattformar som Blocket, Facebook Marketplace och Tradera. Dessa substitut erbjuder ofta lägre priser och attraherar särskilt pris- och miljömedvetna konsumenter. I takt med ökad hållbarhetsmedvetenhet kan detta hot förstärkas ytterligare. IKEA har däremot utökat sitt sortiment och inkluderar numera även begagnade möbler i sin cirkulärbutik för att minska detta hot.

Konkurrensnivån inom möbel- och heminredningsbranschen är hög, vilket utgör en betydande kraft i Porters femkraftsmodell. Marknaden domineras av flera väletablerade aktörer såsom men även en mängd mindre specialbutiker och nya digitala aktörer konkurrerar om kundernas uppmärksamhet. Många av dessa erbjuder likartade produkter inom samma prissegment, vilket minskar möjligheterna till differentiering och ökar konkurrenstrycket. Digitaliseringen har ytterligare intensifierat konkurrensen genom att göra det enklare för både nya och befintliga aktörer att nå ut till kunder via e-handel. Konsumenter kan snabbt jämföra priser, leveranstider, lagerstatus och produktrecensioner online, vilket gör dem mer informerade och prismedvetna. Detta innebär att konkurrens inte bara handlar om produktens fysiska egenskaper utan i hög grad om kundens digitala upplevelse, exempelvis hur smidig köpprocessen är, hur tydlig produktinformationen är och hur snabb och flexibel leveransen är. Kundlojalitet inom denna bransch är därför ofta låg och baseras till stor del på faktorer såsom pris, produktutbud, tillgänglighet och leveransvillkor snarare än starka emotionella band till varumärket. Även om IKEA har ett starkt varumärke och en lojal kundbas, är det tydligt att många kunder är benägna att byta leverantör om de erbjuds bättre villkor eller en mer tillfredsställande digital köpupplevelse. För att behålla sin konkurrensfördel måste IKEA kontinuerligt investera i sin digitala infrastruktur, förbättra sin omnikanalstrategi och säkerställa att de erbjuder ett attraktivt värde jämfört med sina konkurrenter, både i fysisk butik och online.

5.2.2 SWOT - Analys

För att få en komplett förståelse för IKEAs konkurrenssituation kompletteras Porters modell med en SWOT-analys, där IKEAs styrkor, svagheter, möjligheter och hot identifieras.

IKEAs digitala transformation har sedan 2020 inneburit betydande förändringar inom företagets verksamhet, vilket både stärker och utmanar dess position på marknaden. En av IKEA:s främsta styrkor är dess starka varumärke som globalt förknippas med prisvärda och funktionella heminredningslösningar. Genom att implementera en omnikanalstrategi har IKEA lyckats integrera sina fysiska butiker med digitala plattformar, vilket skapar en sömlös kundupplevelse och ökar tillgängligheten. Vidare har företaget investerat i modern teknik för att effektivisera sin försörjningskedja, bland annat genom att använda sina varuhus som distributionscenter, vilket stärker leveranskapaciteten och förbättrar logistikflödet.

Trots dessa framsteg finns det interna svagheter som IKEA behöver hantera. Digitaliseringen har krävt omfattande investeringar i teknik och personalutbildning, vilket har inneburit höga kostnader. Det finns även osäkerhet kring hur väl dessa digitala satsningar lyckats nå nya kundsegment eller förbättra den övergripande kundresan. Dessutom innebär omställningen att företaget måste hantera komplexa interna processer och säkerställa att alla enheter samverkar effektivt, vilket kan bli resurskrävande.

Samtidigt finns stora möjligheter för IKEA i den fortsatta digitala utvecklingen. Genom att vidareutveckla sin omnikanalstrategi och utnyttja datadrivna insikter kan företaget förbättra sin kundkommunikation, personalisera erbjudanden och effektivisera både lager- och leveranssystem. Den globala e-handelns tillväxt öppnar också upp för nya marknader och kundgrupper som tidigare varit svåra att nå.

Hoten mot IKEA är dock inte obetydliga. Den ökade konkurrensen från digitala aktörer som är mer flexibla och snabbfotade utmanar de traditionella affärsmodellerna. Kundernas förhandlingsstyrka har dessutom stärkts i takt med att de har bättre tillgång till information, vilket gör dem mer benägna att jämföra priser och tjänster. Substitutionsrisken ökar också i och med att andra aktörer erbjuder liknande produkter online, ofta med snabbare leveranser eller

lägre priser. För att möta dessa hot krävs att IKEA fortsätter att utveckla sin digitala strategi och anpassar sig efter kundernas förändrade beteenden.

Sammanfattningsvis visar både Porters femkraftsmodell och SWOT-analysen att IKEA står inför en intensiv konkurrens inom möbelbranschen, där digitaliseringen spelar en central roll. Kundernas höga förhandlingsstyrka och hotet från substitutprodukter pressar företaget att erbjuda bättre priser, tillgänglighet och leverans, vilket kräver en stark omnikanalstrategi. IKEAs styrkor, som ett globalt varumärke och effektiv logistik, hjälper till att hantera dessa utmaningar, medan svagheterna, som höga digitala omställningskostnader, kan vara hinder. För att förbli konkurrenskraftigt måste IKEA fortsätta utveckla sin digitala strategi och anpassa sig till förändrade kundbeteenden och marknadsvillkor.

5.3 IKEAs logistiska strategier

5.3.1 Supply Chain Management

I vår intervju fick vi även en inblick i hur IKEA anpassat sina logistiska system till den digitala utvecklingen från 2020. Digitaliseringens påverkan i de logistiska delarna är ett centralt tema i analysen, där Supply Chain Management (SCM), Customer Relationship Management (CRM) och Just-in-Time (JIT) är tre relevanta logistikrelaterade teorier som vi analyserar tillsammans med vår respondents beskrivning av hur hur IKEA effektiviserat sina flöden och mött förändrade kundkrav.

Supply Chain Management, eller SCM, är en teori som fokuserar på integrationen av flöden, det vill säga, en effektiv leveranskedja, som optimerar varu-, informations- och kapitalflöden från företag till kund för att maximera effektiviteten och kundvärde[39]. I intervjun med respondenten från IKEA framkom det att det pågår ett aktivt arbete med att integrera de digitala lösningarna för att förbättra lagerhanteringen, genom automatiserade lagerlösningar. Genom användning av dataanalyser för att mer effektivt samla in data och prognostisera efterfrågan, har detta lett till en mer precis lagerhantering och ett minskat antal brister i lager för IKEA. Strategin IKEA använt

[39] Sunil Chopra och Peter Meindl, *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*, 6:e uppl. (Harlow: Pearson Education, 2016), s. 3–6.

sig av är att använda varuhusen som lokala distributions hubbar vilket kan ses som en central del av den teoretiska synen, där SCM syftar till minskade ledtider, optimerade lager och en förbättrad leveranstillförlitlighet.

5.3.2 Just in Time

Just-in-time, även förkortat som JIT, är en annan strategi vars fokus ligger på att leverera varorna när de behövs, främst för att minimera lagerkostnader[40]. JIT är delvis tillämpad hos IKEA enligt respondenten. IKEA har utvecklat flexibla leveransalternativ där Click & Collect, expressleveranser och decentraliserad distribution är exempel för att möta kundernas krav på snabba leveranser samtidigt som risken för överskottslager minimeras. Respondenten förklarar att de med hjälp av realtidsdata från deras digitala plattformar och fysiska butiker anpassar leveranserna sett till efterfrågan. Resultatet av detta visar att IKEAs digitala åtgärder kring lagerlösningar i kombination med varutlämning genom tjänsten Click & Collect speglar en direkt tillämpning av Just-in-time i en modern och digitaliserad miljö.

Analysen visar dock att IKEA delvis tillämpar JIT och det beror på att stora bolag som IKEA har försörjningskedjor som kräver ett lager på grund av att störningar kan uppstå vid förändringar i efterfrågan och vid förseningar i leveranser. Man kan enligt respondenten se att JIT principen används i specifika situationer som exempelvis för produkter som är säsongsbaserade eller lokala distributionsprodukter där man kan arbeta med kortare ledtider. I den teoretiska delen beskrivs JIT som mest användbar och effektiv för företag som verkar i miljöer med en stabil marknad och förutsägbar efterfrågan. Det kan vara svårt att implementera det i detaljhandeln och för företag som IKEA, och enligt vår respondent är det på grund av fluktuationer på marknaden och produktutbud. Men genom att kombinera JIT-principer med den traditionella lagerhållningen, anser vår respondent att produkter med längre leveranstid och mindre beroende av dessa fluktuationer kan dra nytta av principen. Kombinationen av IKEAs traditionella lagerhållning och inslag av JIT-principer leder till ett effektivt sätt att arbeta med bland annat riskreducering för stora lager.

[40] Nigel Slack, Alistair Brandon-Jones och Robert Johnston, *Operations Management*, 8:e uppl. (Harlow: Pearson Education, 2016), s. 620-625.

5.3.3 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management eller CRM som det även kallas syftar till att förstå och anpassa sig efter kundernas behov genom att använda data för att driva integrationen. IKEAs arbete med personliga erbjudanden, digital kundtjänster samt spårning av kundresor på sina digitala plattformar visar på en hög grad av CRM-integrering. Detta möjliggör mer exakta och lönsamma kampanjer, lojalitetsprogram och bättre prognostisering av efterfrågan.

CRM används för att samla in och analysera kunddata för att förbättra relationen med kunden och öka försäljningen.[3] Enligt IKEAs representant spelar digitala verktyg som kundappar, skräddarsydda erbjudanden och digital kundsupport en central roll. Genom att analysera kundens beteende, exempelvis vilka produkter som besökts eller köpts, kan IKEA skapa mer riktade kampanjer och erbjuda bättre service till sina kunder. Detta leder inte bara till ökad kundnöjdhet, utan också till effektivare planering av både sortiment och logistik.

Kombinationen av teorierna visar hur IKEA framgångsrikt byggt en flexibel och kundcentrerad logistikstrategi. Genom att använda teknik för att optimera hela värdekedjan , från produktion till slutkund har företaget kunnat möta de krav på snabbhet, flexibilitet och transparens som den digitala marknaden ställer. Tillämpningen av Supply Chain Managemen, Just In Time och Customer Relationship Management i IKEAs verksamhet bekräftar hur dessa teorier är relevanta i en digitaliserad detaljhandelsmiljö.

Ett tydligt exempel på denna integrerade strategi är hur kunddata används för att prognostisera efterfrågan och optimera lagernivåer. Respondenten beskrev att IKEA nu kan identifiera trender snabbare och därigenom anpassa inköp och produktion för att undvika både överlager och varubrist. Detta stärker företagets motståndskraft och anpassningsförmåga, vilket enligt CRM är avgörande i en ständigt förändrande marknadsmiljö.[4]

Sammanfattningsvis visar intervjun att IKEAs logistikstrategi ligger i linje med teorierna kring SCM, CRM och JIT. Genom att kombinera digital teknik med traditionella logistikprinciper har företaget lyckats skapa en flexibel, kundfokuserad och effektiv värdekedja. Detta möjliggör för IKEA att uppfylla de nya krav som digitaliseringen ställer på hastighet, tillgänglighet och kundanpassning, samtidigt som resurser används effektivt.

5.4 Risker med digitaliseringen

I intervjun lyfte vår respondent risker med övergången till digitaliseringen, vilket kan kopplas till teorierna Supply Chain Management och SWOT-analysen. Som ovan nämnt innebär digitaliseringen inte bara möjligheter för IKEA, utan även motgångar, utmaningar och risker som kontinuerligt behöver underhållas. De tre största riskerna som respondenten berättade om var främst sårbarheten vid tekniska avbrott, utmaningar när det kommer till datasäkerhet och integritet samt personalens kunskap och anpassning till den digitala övergången.

5.4.1 Supply Chain Management

SCM betonar vikten av ett stabilt och flexibelt flöde av varor och information genom hela leveranskedjan. IKEA har med hjälp av digitaliseringen effektiviserat sin försörjningskedja, men medfört ett ökat beroende av teknologiska lösningar. Ett exempel är om ett avbrott i ett tekniskt system för lager-och orderhantering som kan leda till flaskhalsar. Detta är något som SCM beskriver som en riskfaktor. Om IKEAs automatiserade lager stöter på ett tekniskt fel, påverkar detta inte bara varuhuset utan kan skapa problem i hela distributionsflödet och leda till långa leveranstider. Detta betonas i SCM där redundans är avsaknat i kedjan. [41]

SCM påvisar även att man bör ha riskhantering som en del av planeringen. Därmed tolkar vi respondentens uttalande om ett behov av cybersäkerhet och dataskydd som centrala delar i en modern supply chain.

5.4.2 SWOT - Analys

I en SWOT-analys, ses riskerna som hot (threats) i den externa miljön som något som IKEA måste hantera strategiskt. Några exempel som vår respondent nämnde var hur känsligt det kan bli vid ett tekniskt avbrott och som vi tolkar som ett hot mot leveransprecision och kundnöjdhet. Ett annat är datasäkerhet och integritet, som tolkas som ett hot mot IKEAs kunders förtroende för varumärket samt rättsliga följder till det. Vidare är medarbetarnas brist på kompetens en intern

[41] David Simchi-Levi, Philip Kaminsky och Edith Simchi-Levi, *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*, 3:e uppl. (New York: McGraw-Hill, 2008), s. 261-270.

svaghet och som tolkas genom att de kan leda till ineffektiv användning av tekniken.

Digitaliseringen bidrar även med möjligheter som ökad effektivitet, genom exempelvis AI och automatisering, men hoten som nämns kräver därmed direkta åtgärder för att inte leda till strategiska nackdelar för IKEA. En SWOT-analys visar ett behov av att ständigt vara uppmärksam och reagera på omvärlden och samtidigt stärka interna resurser som exempelvis utbildning och backup-system, för att inte tappa sin marknadsposition.[42]

[42] Philip Kotler, Gary Armstrong och Anders Parment, *Marknadsföring – Teori och tillämpningar*, 3:e uppl. (Harlow: Pearson Education, 2017), s. 51.

6. Slutsats

I detta avsnitt kommer uppsatsens frågeställningar "Hur har IKEA integrerat sina fysiska butiker med digitala plattformar för att skapa en enhetlig kundupplevelse?", "Hur har IKEAs konkurrenssituation förändrats till följd av digitaliseringen?" och "Hur har IKEAs leveranskedja förändrats till följd av digitaliseringen?" att besvaras. I första delen kommer resultatet och analysen diskuteras, följt med ett avsnitt om slutsatserna. Avslutningsvis är delen kring egna rekommendationer till IKEA samt hur framtida forskning kan bedrivas.

6.1 Slutdiskussion

De slutsatser man kan dra utifrån rapportens analys och teori kapitel är att digitaliseringen förändrat detaljhandeln där IKEA är ett tydligt exempel på hur en verksamhet ställt om verksamheten för att möta marknadens krav. Vi har genom analysdelen och resultatet tillsammans med våra teorier sett hur tre av IKEA centrala områden påverkats, omnikanalstrategin, konkurrenssituationen och försörjningskedjan. Det visar sig tydligt hur de tre områdena ömsesidigt berör och påverkar varandra. Omnikanalstrategin som exempelvis inte bara påverkar kundens köpresa berör också hur varorna distribueras. Konkurrenssituationen påverkar IKEAs förmåga att anpassa sig snabbt och flexibelt till sin logistik. Det är därför viktigt att förstå att förändringarna inte ses som olika delar utan som komponenter till varandra i en strategisk helhet.

Första frågeställningen berör omnikanalstrategin och resultatet visar att IKEA arbetat aktivt för att bemöta kundernas krav på en sömlös köpupplevelse. För att uppnå en lyckad omnikanalstrategi krävs att man integrerar de kanaler som företaget verkar på, så att kunden upplever samma känsla oavsett vilken kanal de använder sig av. IKEA har genom att integrera sina fysiska butiker med deras digitala plattformar, som Click & Collect, digitala betalningslösningar och realtidsinformation om lagerstatus, uppnått majoriteten av de kriterierna som en lyckad omnikanalstrategi kräver i en teoretisk syn. Kunderna har friheten att välja vilken kanal de vill använda sig av och tillsammans med IKEAs sätt att implementera de tekniska i detta, visar att deras strategi är planerad och framtidsorienterad. Det visar sig särskilt i resultatet där IKEA ser sina fysiska butiker och digitala kanaler som komplement, jämfört med andra

aktörer och bolag inom samma bransch som ser det som konkurrenter gentemot varandra. Det uppfyller omnikanalstrategins grundprinciper.

Det är även värt att lyfta att IKEA stötta omnikanalerna med hjälp av utbildning av personal och omstrukturering av interna strukturer. Detta visar på att omnikanalstrategin även är organisatorisk och inte bara teknisk. Förändringen som IKEA genomgått visar deras långsiktiga mål om att vara högst relevanta på marknaden genom att sätta kundupplevelsen i centrum.

IKEAs konkurrenssituation är en av de andra frågeställningarna som beskrivs i uppsatsen. I intervjun berättade respondenten hur digitaliseringen medfört en ökad konkurrens, speciellt när det gäller andra e-handelsaktörer. Porters femkraftsmodell innebär att kundernas förhandlingsstyrka och hot från andra substitut är tydliga. I dagens digitala värld har kunderna fler valmöjligheter, lättare tillgång till information och högre krav på flexibilitet. Detta har tvingat IKEA att fokusera och förbättra sin digitala närvaro och kundservice. IKEA har däremot, tack vare vunna stordriftsfördelar, starka varumärke och en välutvecklad logistikstruktur, skapat inträdesbarriärer för nya konkurrenter. Resonemanget stärks genom att visa innovativa styrkor, en stark varumärkesidentitet och investeringar i digital teknik, som nämns i SWOT-analysen. IKEA möter inte bara framgångar i detta, även motgångar som hot i form av ökad priskonkurrens och förändrat beteende hos kunderna.

Genom att förstå sin konkurrensposition är det avgörande i en marknad där lojaliteten snabbt kan bytas mot tillgänglighet och pris. Detta är därför en central del för IKEA, där de behöver arbeta med att utveckla konkurrensfördelar som är svårkopiterade, som exempelvis hållbarhetsarbete, kundförtroende och effektiva leveranssystem.

Diskussionen kring förändringar i leveranskedjan, som är den tredje frågeställningen som berörs har gjort att IKEA behövt anpassa sig till digitaliseringens krav genom att implementera datadrivna processer, automatiserade lager och en selektiv användning av Just-in-time-principen. IKEA har med hjälp av en kombination av SCM-strategier och CRM-verktyg förbättrad relationen till sina kunder samtidigt som varuflödet blivit alltmer effektivt. I intervjun framkom det att IKEA inte använder JIT som teorin säger, utan delar av det som passar in i den situation som de befinner sig i. Det tolkas därmed som en pragmatisk lösning, som anpassar sig efter företagets säsongsbaserade efterfrågan och utmaningar.

Man kan beskriva det som att IKEA inte följer denna logistikmodell strikt, utan att de skapar en unik kombination där deras traditionella principer kombineras med ny teknik. Resultatet tyder på en dynamisk och anpassningsbar leveranskedja som kan reagera och agera snabbt i en föränderlig marknad.

Uppsatsen visar att IKEA digitala transformation inte bara fyllt de tekniska funktionerna utan en strategisk omställning som berör hela verksamheten, både från kunder till logistik. IKEA har med hjälp av tekniska lösningar kombinerat det till de organisatoriska delarna i företaget och anpassat företaget för att förbli relevanta på en snabbt föränderlig marknad.

Det visar sig att den digitala förändringen inte sker för stunden, utan att det är en löpande process för att bibehålla och driva kundvärde och effektivitet. Studien visar hur den digitala transformationen inom detaljhandeln kräver både mod och investeringar, som i IKEAs fall avspeglas där man tänker om och förbättrar de traditionella affärsmodellerna. Det kan inspirera andra aktörer inom samma bransch att genomgå och förstå sin förändringsresa.

6.2 Slutsats

6.2.1 Hur har IKEA integrerat sina fysiska butiker med digitala plattformar för att skapa en enhetlig kundupplevelse?

IKEA har använt en utvecklad omnikanalstrategi för att effektivt integrera sina fysiska butiker med digitala plattformar för att skapa en sömlös och enhetlig kundupplevelse. Denna strategi fokuserar på att ge kunderna flexibilitet att röra sig fritt mellan olika kanaler. Ett exempel på det är att en kund kan påbörja sitt köp digitalt och avsluta dem i butik eller vice versa. Företaget har utvecklat tjänster som Click & Collect, vilket ger kunder möjligheten att beställa varor online och hämta dem i valfritt fysiskt varuhus. Företaget har även inkluderat realtidsinformation och lagerstatus och varornas tillgänglighet både i appen och på hemsidan, vilket skapar en bättre och tryggare köpupplevelse för kunden.

IKEA har dessutom installerat digitala skärmar och interaktiva kiosker i sina fysiska varuhus, vilket gör det lättare för kunden att hitta bland produktsortimentet samt minska behovet av personal i varuhusen. Dessa digitala lösningar erbjuder kunder en mer självständig och effektiv shoppingupplevelse. Vidare kan kunder dessutom jämföra produkter, läsa recensioner och kolla lagersaldo via på ett användarvänligt sätt visa företagets app och webbplats. I appen erbjuds även augmented reality, som möjliggör för kunder att visualisera möbler i sina hem innan de genomför köpet.

För att säkerställa att kundservice finns tillgänglig över samtliga av företagets kanaler använder de sig av Chatbots och livechattar för att förbättra kundinteraktionen och tillgängligheten. Företaget har även integrerat digitala betallösningar som swish och apple pay som förenklar betalprocessen både online och i de fysiska varuhusen. Dessa leder även till en bättre och smidigare köpupplevelse för IKEAs kunder.

För att minska leveranstider och öka kundernas valfrihet har IKEAs strategi även en sammanlänkad lagerhantering, som möjliggör en integration mellan fysiska och digitala lager. Om en vara inte finns tillgänglig i ett varuhus kan den med hjälp av dessa beställas från antingen ett centrallager eller ett annat varuhus.

IKEA har lyckats skapa en enhetlig och kundfokuserad shoppingupplevelse genom att säkra produkttillgänglighet över samtliga kanaler och anpassa de digitala lösningarna efter kundgruppen. IKEA har genom ständig utveckling i digitala lösningar och med hjälp av dataanalys förstått sig på hur kundernas beteende förändrats och därmed visat hur den traditionella detaljhandeln anpassats till digitaliseringen. Det som sticker ut är hur IKEA agerat och hanterat de traditionella modellerna utan att tappa sin fysiska närvaro.

6.2.2 Hur har IKEAs konkurrenssituation förändrats till följd av digitaliseringen?

Digitaliseringen har haft stor påverkan på IKEAs konkurrenssituation, främst genom ökad konkurrens från nya digitala aktörer och ökade kundkrav. Digitaliseringen har möjliggjort att digitala aktörer som Amazon och Zalando snabbt har kunnat etablera sig inom branschen med breda produktutbud, snabba leveranser och digital närvaro. Detta har lett till att IKEA behövt anpassa sig för att behålla sin marknadsposition.

Företaget har gjort flera strategiska satsningar för att möta den nya konkurrensen. Ett av dessa är att IKEA har stärkt sin digitala närvaro. Detta har de gjort genom utvecklingen av sin e-handelsplattform och mobilapp som har förbättrat kundupplevelsen online. Funktioner som lagerstatus, kundrecensioner, personliga rekommendationer och snabb betalning har gjort att kunderna enklare kan fatta köpbeslut och genomföra köp utan att besöka de fysiska varuhusen. Företagets omnikanalsstrategi är ytterligare ett exempel på strategiska satsningar som gjorts för att behålla marknadsandelen. Genom att integrera sina fysiska butiker och digitala plattformar, kan kunder enkelt och smidigt växla mellan online och offline köp. Tjänster som Click & Collect och användningen av digitala skärmar i butik är exempel på hur företaget skapat en sömlös kundupplevelse. Satsningar på AR-teknik som IKEA Place och IKEA Home planner samt användningen av AI för kundanalys och efterfrågeprognoser har lett till att IKEA skapat mervärde som är svårt att efterhärma, vilket ger de ett övertag över de nyetablerade digitala aktörerna.

De digitala e-handelsföretagen kan dessutom erbjuda snabba leveranser, vilket har lett till att IKEA behövt förbättra sin logistik och leverans för att kunna förbli konkurrenskraftiga. Detta har de gjort genom automation och smart lagerhantering. De erbjuder även numera fler och snabbare leveransalternativ så att kunden kan välja det alternativ som passar de bäst.

Anpassning till förändrade kundbeteenden har även varit avgörande för att behålla konkurrenskraften. Kundernas ökade krav på snabba leveranser, bekvämlighet och digitala plattformar har lett till att IKEA utvecklat och implementerat digitala lösningar i sina fysiska varuhus samt satsat på att utveckla och förbättra sina digitala plattformar.

Sammanfattningsvis har digitaliseringen skapat en mer konkurrensutsatt marknad inom möbelbranschen, främst genom e-handelsaktörer som pressar både pris och leveranstid. För att möta detta har IKEA genomfört en omfattande digital transformation som omfattar allt från kundupplevelse och leveranslösningar till teknologisk innovation. Dessa investeringar har gjort att IKEA lyckats behålla sin position på marknaden trots det ökade trycket från konkurrenter och digitaliseringen.

6.2.3 Hur har IKEAs leveranskedja förändrats till följd av digitaliseringen?

Digitaliseringen har kort sagt inneburit ett nytt synsätt för hur företag planerar, styr och optimerar sina försörjningskedjor. IKEA har under de senaste åren genomfört en rad olika förändringar för att lyckas möta de krav som den digitala handeln, beteendeförändringar och globala konkurrensen burit med sig. Deras leveranskedja är ett exempel, som tidigare varit en kostnadseffektiv transport-och lagerstruktur och som övergått till en kunddriven, flexibel och tekniskt integrerad del av affärsmodellen.

Respondenten berättade i intervjun att en av de mest omfattande förändringarna var när man implementerat den digitala tekniken i logistiken. IKEA har investerat i automatiserade lager och realtidsinformation om lagerstatus för att möjliggöra en snabbare hantering av produkterna. Det har minskat behovet av den manuella arbetskraften, samtidigt som det bidragit till mer noggrann och snabbare hantering. Med hjälp av automatisering och digitala interna processer har IKEA lyckats åstadkomma en hantering av större volymer vilket lett till kortare ledtider. Detta är en avgörande del i en omnikanalstrategi där kundernas förväntan är snabba leveranser.

Det är också viktigt att nämna IKEAs förändring kring datadrivna beslut inom sin leveranskedja. De kan idag prognostisera efterfrågan mer precist genom att använda sig av avancerad dataanalys, vilket leder till bättre planering av inköp, produktion och lagerhållning som är centrala delar i leveranskedjan. Det visar sig att digitaliseringen är en stöttning för att minska svinn, lagerbrist och säkerställa att rätt produkter finns på rätt plats vid rätt tidpunkt.

Distributionen har förändrats till följd av digitaliseringen och för IKEA har detta inneburit en förändring i deras logistikstruktur. IKEA har tidigare haft en logistik som var uppbyggd utifrån centrallager och en fysisk butik som slutpunkt. Idag fungerar istället de fysiska varuhusen som lokala distributionshubbar, genom att varorna levereras direkt från lager till kund eller hämtas upp på plats genom tjänsten Click & Collect. Digitaliseringens utveckling har medfört en ökad flexibilitet i IKEAs leveranskedja och även minskat avståndet från butik till kund, vilket bidragit till en ökad kundupplevelse och en mer hållbar logistiklösning.

IKEA har även använt delar av Just-in-Time-principen i deras strategi, men inte tillämpat den genomgående i kedjan. Man har istället använt JIT selektivt, alltså de delar av principen som är mest relevanta, vilket är de som ständigt har konstant hög och förutsägbar efterfrågan. För de produkter som har högre fluktuation i efterfrågan eller använder globala leveranser har IKEA därmed ett behov av ett säkerhetslager, eller större lager. Det innebär att användningen av JIT beror på situation och produkt, där målet är att kombinera effektivitet med leveranssäkerhet.

Resultatet visar att IKEAs leveranskedja genomgått en förändring till följd av digitaliseringen. Idag är den mer kundcentrerad, flexibel och datadriven, jämfört med hur den tidigare sett ut. Kombinationen av tekniska lösningar med effektiva logistikprinciper har IKEA lyckats skapa ett system där de kan möta framtidens krav på handel. IKEAs leveranskedja har genomgått resan att fungera som en stödfunktion till att utvecklas till en strategisk resurs som är en central del för konkurrenskraft och kundvärde.

6.3 Rekommendationer och framtid

Avslutningsvis vill vi lyfta några egna reflektioner och rekommendationer för hur IKEA skulle kunna kunna arbeta i framtiden och i takt med den ständigt pågående utvecklingen av digitala lösningar. Dessa bygger inte på rapportens innehåll utan våra egna åsikter efter att ha tolkat och analyserat IKEAs hittills digitala transformation.

Vi rekommenderar IKEA att ytterligare förbättra den personliga kundupplevelsen på samtliga kanaler. Detta genom att använda AI för att skräddarsy rekommendationer om produkter och därmed anpassa kampanjer efter beteendedata som de samlat in. Det kan möjliggöras genom att exempelvis använda chatbots som fungerar som personliga inredare, vilket skulle ge IKEA en ännu starkare kundupplevelse på de digitala plattformarna.

IKEA hade även kunnat utveckla tjänster som förenklar fasen efter ett köp, exempelvis digitala plattformar där man kan erbjuda reservdelar, montering och återanvändning. Det skulle kunna leda till en starkare relation till kunden efter de genomgått ett köp och samtidigt stötta den cirkulära konsumtionen.

Slutligen vill vi även säga att framtidens detaljhandel inte bara handlar om teknik, utan också att företag vågar testa nya affärsmodeller som kräver innovation och flexibilitet. Vi anser att IKEA har stor potential att vara en ledande spelare i utvecklingen, men att det kräver öppenhet för att förändras ytterligare, där fokus är digital nytta och kunders behov.

Referenslista

Alan Bryman och Emma Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 3:e uppl. (Stockholm: Liber, 2017).

Amazon Advertising. “What is Omnichannel Marketing?” https://advertising.amazon.com/sv-se/library/guides/omnichannel-marketing. Hämtad 10 maj 2025.

Business Logistics. (2017). *Inventory Management: Ikea’s strategy*. https://businesslogisticssite.wordpress.com/2017/10/20/inventory-management-ikeas-strategy/ Hämtad 21 maj 2025.

Chopra, Sunil och Meindl, Peter. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 6:e uppl. Harlow: Pearson Education, 2016.

Colliander, Jonas och Dahlén, Micael. *Marknadsföring i en digital värld*. Stockholm: Liber, 2020.

Exedsse. “Vad betyder omnikanal?". https://main.exedsse.se/vad-betyder/omnikanal. Hämtad 13 maj 2025.

Haraldsson, Tobias, Lilja, Måns och Johansson, David. *Digital is the New Normal – The Effects of Digitalization on the IKEA Organization in Digitally Advanced Markets*. Kandidatuppsats, Linnéuniversitetet, 2020.https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1441998/FULLTEXT01.pdf, hämtad 13 maj 2025.

Harvard Business School, The Five Forces. https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx. Hämtad 13 maj 2025.

Harvard Business Review, “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy, januari 2008. Hämtad 13 maj 2025.

IKEA. “Från ödmjukt ursprung till globalt varumärke – en kort historia om IKEA.” https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/about-us/fran-oedmjukt-ursprung-till-globalt-varumaerke-en-kort-historia-om-ikea-pubad29a981/. Hämtad 13 maj 2025.

IKEA. “IKEA vision och värderingar" https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/about-us/ikea-vision-och-vaerderingar-pub9aa779d0/, hämtad 13 maj 2025.

Iveroth, Einar, Lindvall, Jan och Magnusson, Johan, red. *Digitalisering och styrning*. Lund: Studentlitteratur, 2018.

Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A. och Murillo, Y. S. “Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention.” *Frontiers in Psychology* 7 (2016): 1117. https://www.researchgate.net/publication/305691502_Omnichannel_Customer_Behavior_Key_Drivers_of_Technology_Acceptance_and_Use_and_Their_Effects_on_Purchase_Intention, hämtad 5 maj 2025.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary och Parment, Anders. *Marknadsföring – Teori och tillämpningar*. 3:e uppl. Harlow: Pearson Education, 2017.

Lumsden, Kenth, Stefansson, Gunnar och Woxenius, Johan. *Logistikens grunder*. 4:e uppl. Lund: Studentlitteratur, 2019.

Nicastro, Dom. “AI, Personalization and the Next Era of Content Strategy: IKEA's Journey.” *CMSWire*, 5 februari 2025. https://www.cmswire.com/digital-experience/ai-personalization-and-the-next-era-of-content-strategy-ikeas-journey/. Hämtad 28 april 2025.

Patel, Runa och Davidson, Bo. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur, 2011.

PwC. *Future of Retail 2021*. https://www.pwc.se. Hämtad 31 mars 2025.

SAP. “What is Omnichannel Commerce?” https://www.sap.com/products/crm/omnichannel.html. Hämtad 10 maj 2025.

Simchi-Levi, David, Kaminsky, Philip och Simchi-Levi, Edith. *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. 3:e uppl. New York: McGraw-Hill, 2008.

Slack, Nigel, Brandon-Jones, Alistair och Johnston, Robert. *Operations Management*. 8:e uppl. Harlow: Pearson Education, 2016.

Svensk Handel. *Detaljhandelns digitala utmaningar*. Rapport, 2022. https://www.svenskhandel.se/api/documents/lih-2024-digital.pdf, hämtad 13 maj 2025.

University of Kansas. “SWOT Analysis | Community Tool Box.” https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main. Hämtad 13 maj 2025.

Van Weele, Arjan J. och Arbin, Klas. *Inköp och Supply Chain Management*. Lund: Studentlitteratur, 2019.

Verhoef, Peter C., Kannan, P. K. och Inman, J. J. “From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing.” *Journal of Retailing* 91, nr 2 (2015). https://www.researchgate.net/publication/274404553_From_Multi-Channel_Retailing_to_Omni-Channel_Retailing, hämtad 3 maj 2025.

Wall, E. (2023). *SWOT-analys: Så gör du en bra analys för din verksamhet*. Företagarbloggen, PwC. https://blogg.pwc.se/foretagarbloggen/swot-analys, hämtad 3 maj 2025.

Bilagor

Intervjuguide anställd IKEA

1. **Hur har IKEA integrerat sina fysiska butiker med digitala plattformar för att skapa en enhetlig kundupplevelse?**

2. **Vilka utmaningar har ni stött på i arbetet med att kombinera online- och offlineförsäljning, och hur har ni hanterat dem?**

3. **Hur har kundernas beteende förändrats i och med digitaliseringen, och hur har IKEA anpassat sig till dessa förändringar?**

4. **Hur har konkurrenssituationen förändrats för IKEA med framväxten av nya digitala aktörer på marknaden?**

5. **Vilka teknologiska verktyg eller system har implementerats för att förbättra effektiviteten i försörjningskedjan?**

6. **Hur ser IKEAs digitala framtid ut?**

7. **Vad är riskerna med att övergå till det digitala och vilka problem kan det medföra?**