

## Frågor till Martin Hansson

### 1. Näthandel

IKEA vill satsa på näthandel. Det innebär en helt ny affärsmodell. Hur kommer den nuvarande affärsmodellen att påverkas? Tänkbara konsekvenser: Katalogen blir viktigare än varuhusen (ny roll för varuhusen: show room?). Näthandel ger höga transportkostnader, inte minst kommer kostnaden för returer att urholka lönsamheten. Finns det anledning att söka efter partners med näthandelskompetens (Alibaba/Pinterest?)

### 2. Ryssland

IKEA har satsat stort i Ryssland. Konflikten i Ukraina illustrerar väldigt tydligt hur världspolitiken påverkar globala företag. Hur kommer det att gå i Ukraina/Ryssland? Det kan gå bra, men det kan också gå väldigt illa - och problemet är att det kan inte IKEA göra särskilt mycket åt. Det finns gott om konflikthärddar i världen, komplikationer som härrör ur dessa problem kan inte hanteras på ett förutsägbart sätt.

### 3. Generationsskifte:

IKEA står inför ett generationsskifte. Det gäller inte bara vem som kommer att ta över ledningen när Ingvar Kamrad är borta, det gäller hela ledarskapet inom organisationen. Det gamla gardet lämnar verksamheten, som dessutom inte längre ser likadan ut som för tjugo år sedan. Pinnstolar och bokhyllan Billy är historia, idag är det hela miljöer för hem och kontor det handlar om. Hur hanterar man en fortlöpande förändringsprocess utan att förlora fokus?

Det är skillnad att leda en idéburen verksamhet (som det var till en början) och ett gigantiskt konglomerat av skiftande verksamheter (som det är idag).

Tillväxtmålet står fast - men riskerar man inte att förlora engagerade medarbetare som en följd av lönsamhetskrav.

Hur hanterar IKEA den latenta konflikten mellan handlingsfrihet och kontroll? Väljer man decentralisering (uppmuntran av enskilda initiativ och förändringar) eller centralisering (samordning av alla verksamheter och kontroll av alla processer)? Alla organisationer behöver både entreprenörer och kamrerstyper, vanligen blir kamrerstyperna fler och entreprenörerna färre när verksamheten växer. Detta är ett problem i alla växande organisationer.

### 4. Företagskulturen:

Finns det en risk att IKEA förvandlas från ett entreprenörsstyrt till ett kamrerstyrt företag.

Varför har IKEA inga stora konkurrenter ute i världen? Den amerikanska bilindustrin har rostat sönder i den globala konkurrensen. Coca Cola har problem med Pepsi. H&M möter ett helt koppel av liknande företag i tuff konkurrens i hela världen. Men IKEA har ingen konkurrent på jämförbar nivå. Varför?

Snabb tillväxt är vanligen förenad med växtvärk. Hur ser det ut i IKEA?

Globaliseringen måste rimligtvis kräva anpassning till olika marknader. Hur har detta påverkat varumärket? Företagskulturen? Produktsortimentet? Varuhusens utformning? Varuhusens logistik?

IKEA är skickligt på förändringsarbete, dvs. förmågan att ständigt vässa sitt koncept och utveckla sina medarbetare. Finns det en särskild "utvecklingsorganisation" med detta ansvar?

IKEA:s varumärke är starkt. Hur bygger man ett så starkt varumärke? Story-telling? Kontinuerlig kunskapsöverföring?

Hur påverkar det varumärket på sikt om Ikea uppfattas som exklusivt och lyxigt på vissa marknader?

## 5. Chefsrekrytering

Varje framgångsrik verksamhet måste ha kontroll över organisation, styrning, rekrytering och bemanning. IKEA tycks inte ha några problem med organisation och styrning och har hittills inte haft några problem med bemanning. Hur går det med rekrytering och bemanning i framtiden?

Hur lyckas IKEA knyta till sig och behålla de medarbetare som medverkat till framgången. Hur bär man sig åt för att känna igen framtidens chefer och vad lockar dem till IKEA? Verksamheten är starkt avhängig av engagerade medarbetare. Hur rekryterar man? Hur lockar man ungdomar att arbeta på IKEA? Lönen? Internationalisering? Karriärmöjligheter? Lagkänsla? Prestige och stolthet?

Hur ser karriärvägarna ut? Internrekrytering? Vem har ansvaret?