

ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ИКЕА

Бутов Александр Владимирович

кандидат экономических наук, доцент кафедры организационно-управленческих инноваций РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: a.v.butov@yandex.ru

В статье исследован процесс разработки корпоративной стратегии ИКЕА на всех этапах развития компании, детально изучены основы ее формирования: бизнес-модель и ее конкурентные преимущества, миссия и корпоративные ценности, а также концепция магазина ИКЕА. Центральное место в статье занимает рассмотрение основных характеристик современной закупочной стратегии компании, включающей перенос производства в страны с низкими затратами, сокращение численности поставщиков, локализацию производства в региональных подразделениях и запуск собственного производства, а также переход с функциональной на процессно-ориентированную систему управления поставками. Особое значение уделено анализу основных направлений, этапов и проблем зарубежной экспансии компании, а также преимуществам стратегии освоения существующих рынков. Результаты исследования позволяют провести комплексную оценку корпоративной стратегии ИКЕА, а также предоставляют возможность использования ее передового опыта отечественными торговыми компаниями.

Ключевые слова: стратегия, бизнес-модель, миссия, корпоративные ценности, конкурентные преимущества, локализация производства.

BASES OF FORMATION OF CORPORATE STRATEGY OF IKEA

Butov, Alexander V.

PhD, Assistant Professor of the Department for Organization-Management Innovations of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: a.v.butov@yandex.ru

The article investigates the process of establishing a corporate strategy for IKEA in all stages of development, the company studied the basics of its formation: business model and its competitive advantages, mission and corporate values, as well as the concept of the IKEA store. Central to the article is a consideration of the basic characteristics of a modern procurement strategy of the company, including the transfer of production to countries with lower costs, a reduction in the number of suppliers, the localization of production in the regional offices and the launch of own production, as well as the transition from a functional to a process-oriented supply chain management. Special importance is given to the analysis of the main directions, phases and challenges of foreign expansion of the company, as well as the benefits of the strategy of development of existing markets. The results of this study allow a comprehensive assessment of corporate strategy of IKEA, as well as provide the ability to use its advanced experience of domestic trading companies.

Keywords: strategy, business model, mission, corporate values, competitive advantages, localization of production.

Сегодня ИКЕА считается одной из самых известных международных торговых компаний с популярным брендом, оборотом в 35,1 млрд евро, 340 магазинами в 28 странах и 155 тыс. сотрудниками (табл. 1). Исследование основ формирования успешной корпоративной стратегии ИКЕА представляется актуальным, поскольку немногие международные торговые корпорации столь успешны в завоевании зарубежных рынков. Так, Wal-Mart был вынужден уйти из Германии, Carrefour – из Японии, Таиланда и Малайзии, Home Depot вообще отказался от планов по завоеванию европейского рынка.

Т а б л и ц а 1

Основные показатели группы компаний ИКЕА за 2012–2016 гг.*

Наименование показателя	2012	2013	2014	2015	2016	2016, % к 2012
Выручка, млрд евро	27,6	28,5	29,3	32,7	35,1	127,2
Чистая прибыль, млрд евро	3,2	3,3	3,3	3,5	4,2	131,3
Количество магазинов	298	303	315	328	340	114,1
Страны дислокации магазинов	26	26	27	28	28	107,7

* Источник: Отчеты и документы ИКЕА. – URL: www.ikea.com

Кроме того, представленные в табл. 1 показатели демонстрируют впечатляющие результаты, которыми не могут похвастаться многие

российские ритейлеры (см., например, отчетность ПАО «Магнит» по МСФО за 9 месяцев 2017 г.). Именно корпоративная стратегия (зарубежной экспансии) компании ИКЕА позволяет нивелировать региональные и прочие риски.

Основой успешной деятельности ИКЕА, как отмечает бывший генеральный директор компании ИКЕА А. Дальвиг, являются: «миссия, бизнес-идея и ценности ИКЕА в качестве руководящего направления; общий ассортимент, общая организация дистрибуции и закупок и концепция магазина ИКЕА» [1. – С. 110].

Компания ИКЕА была зарегистрирована в 1943 г. в Швеции и до настоящего времени прошла три важнейшие стадии своего жизненного цикла:

- создание бизнес-модели;
- разработка миссии и ценностей, расширение бизнеса в Европе;
- превращение компании в крупнейшего международного ритейлера.

На первом этапе развития с 1943 по 1972 г. была разработана бизнес-идея и другие компоненты современной концепции бизнеса компании. Второй этап, длившийся с 1973 по 1998 г., стал периодом формирования миссии, ценностей, крепкой корпоративной культуры и выхода на международную арену. Третий период – с 1999 г. по настоящее время – ИКЕА стала крупнейшей международной корпорацией (рис. 1¹).



Рис. 1. Страны, где расположены магазины ИКЕА (на 2 июня 2017 г.)

¹ Map of IKEA stores.svg

Свое развитие компания начала с создания успешной бизнес-модели, разработка которой продолжалась в течение 30 лет (с 1943 по 1972 г.). Столь продолжительные сроки разработки бизнес-модели объясняются рядом причин: поиском оптимального направления деятельности (от торговли спичками, посылочной торговли до открытия крупных мебельных магазинов и торговых центров), стабильностью мебельного бизнеса и рынка товаров для дома в Швеции.

Компания ИКЕА учла существенные недостатки бизнес-моделей большинства конкурентов, прежде всего отсутствие у них собственного бренда. В связи с этим многие ритейлеры, подобно современным торговцам телефонами Apple, Samsung, не могут конкурировать по ценам и ассортименту. Они могут составить конкуренцию лишь по месту расположения магазинов и качеству обслуживания. Компания поняла, что успеха в розничной торговле можно добиться только при создании уникальных товаров и обеспечении полного контроля над всей цепочкой создания ценности от разработки и производства продукции под собственным брендом до доставки ее в магазины.

Созданная компанией ИКЕА бизнес-модель стала революционной. В 60-е гг. прошлого века торговля мебелью была весьма консервативным бизнесом. Мебельный бизнес (МБ) предлагал традиционный дизайн, ИКЕА – скандинавский стиль. МБ представляли небольшие специализированные магазины, а ИКЕА стала строить крупные магазины с широким ассортиментом товаров для дома. Традиционные мебельные магазины располагались в центре города, магазины ИКЕА – в пригороде с бесплатной парковкой. Магазины МБ торговали отдельными видами мебели (спальни, кухни и т. п.), ИКЕА предлагала готовые решения для дома, размещая в магазинах модели комнат. Традиционные мебельные магазины предлагали персональное обслуживание, ИКЕА – самообслуживание. Магазины МБ предпочитали работать в высоком ценовом сегменте, ИКЕА стала предлагать мебель и товары для дома по низким ценам. Предприятия МБ продавали готовую собранную мебель, ИКЕА предоставила покупателям возможность собирать мебель самостоятельно. Производство традиционной мебели было локальным, ИКЕА стала производить мебель повсеместно, в том числе и за рубежом. Традиционные мебельные магазины продавали продукцию различных поставщиков, ИКЕА создала собственный ассортимент, который был доступен только в ее магазинах.

Успешная бизнес-модель компании основывалась на комплексном подходе к удовлетворению потребностей клиентов, в то время как конкуренты стремились к удовлетворению ограниченного числа потребностей: бюджетные магазины ориентировались только на низкие цены, дизайнерские – на эксклюзивные модели, мебельные супермаркеты – на широкий ассортимент. ИКЕА включила в бизнес-модель все перечис-

ленные подходы, обеспечив стабильный интерес покупателей. Это привело к формированию следующих конкурентных преимуществ:

1. *Дизайн, функциональность и качество по доступным ценам.* Как пишет А. Дальвиг: «цель компании – сделать так, чтобы цены на сопоставимые продукты были хотя бы на 20% ниже, чем у конкурентов, а иногда и еще ниже. Это может стать возможным главным образом за счет интегрированного процесса разработки продуктов совместно с поставщиками, отбора ресурсов со всего мира, воплощения идей плоской упаковки и вовлечения покупателей в процесс выбора, доставки и сборки товара» [1. – С. 73].

Умение обеспечить идеальное сочетание цены и качества по сравнению с конкурентами – основной залог успеха компании ИКЕА. Средствами его достижения являются функциональность ассортимента и эффективная логистика. Функциональность товаров – фирменный знак ИКЕА. Умные решения, дополнительные возможности и многофункциональность – заслуженные характеристики товаров компании.

Еще одним приоритетом, обеспечивающим низкие затраты и цены, является эффективная логистика, которой в компании всегда отдается предпочтение при определении широты ассортимента.

2. *Уникальный скандинавский стиль.* Создание собственного ассортимента в шведском стиле и его реализация только в одноименных магазинах – второе конкурентное преимущество, придающее ИКЕА индивидуальный имидж. Компания до сих пор верна своему стилю и осторожно относится к любым переменам, касающимся адаптации к особенностям региональных рынков.

3. *Вдохновляющие идеи и готовые решения по обустройству дома.* Наличие в магазинах и каталогах компании моделей комнат, заполненных стильной мебелью, дают покупателям новые идеи по обустройству дома и значительную экономию времени по поиску нужных товаров.

4. *Все под одной крышей.* Все для дома в одном магазине – отличительный признак компании ИКЕА. Типовой магазин компании занимает 35 тыс. квадратных метров и предлагает 9,5 тыс. товаров. При дефиците времени возможность найти все в одном месте становится важнейшим конкурентным преимуществом для предприятий розничной торговли.

5. *Возможность провести яркий день в удивительном магазине.* Магазины ИКЕА часто являются достопримечательностью, особенно в провинциальных городах. Детская площадка, ресторан с низкими ценами, всевозможные развлекательные мероприятия создают особое настроение у посетителей и не оставляют их равнодушными.

6. *Успешно проведенная реструктуризация,* в ходе которой штаб-квартира компании была перенесена в Нидерланды, а ее владельцем стал Голландский фонд – еще одно конкурентное преимущество ком-

пании. Управление оптовыми торговыми операциями теперь осуществляется в Швейцарии, управляющая компания расположена в Бельгии, компания Inter ИКЕА, получающая франчайзинговые платежи в размере 3% от объема продаж магазинов франчайзи, базируется в Люксембурге и на принадлежащих Нидерландам Антильских островах, т. е. в странах с очень выгодной системой налогообложения. Результатом реструктуризации стало *снижение ставки налогообложения* холдинга ИКЕА (INGKA Holding BV) с 25 до 20%. Это ниже, чем у многих международных торговых компаний. По мнению А. Дальвига, это снижение – не банальное нежелание платить налоги, а часть финансовой политики, направленной на поддержание низких цен в магазинах компании [1. – С. 169].

Наличие перечисленных конкурентных преимуществ обеспечит повышение эффективности и повысит жизнеспособность любой торговой компании [2. – С. 71–76].

В основе корпоративной стратегии лежат помимо бизнес-модели миссия и ценности компании¹. Основатель компании Ингвар Кампрад в своем манифесте «Завещание торговца мебелью», опубликованном в 1976 г., пишет: «большинство людей обладают ограниченными материальными возможностями. Мы хотим служить большинству. Поэтому наше основное правило – это действительно низкий уровень цен. Но мы не вправе добиваться снижения цен в ущерб качеству или функциональности. Нельзя жалеть сил на создание низкоценовой ниши. Мы всегда должны значительно опережать наших конкурентов и предлагать самые выгодные цены. В каждой группе товаров нужно иметь предложение, от которого у покупателя захватывает дух» [5. – С. 149].

Исходя из этого И. Кампрад сформулировал *миссию компании* «Изменить к лучшему жизнь большинства людей», открывая путь людям с ограниченными доходами в мир высокого дизайнера и выдающегося качества.

Миссия и корпоративные ценности, представленные в табл. 2, свидетельствуют о том, что компания ИКЕА относится по классификации Фредерика Лалу к зеленым организациям, которые считают социальную ответственность важнейшей частью своих бизнес-процессов и регулярно публикуют отчетность о результатах собственной социальной и экологической деятельности [4. – С. 50–51].

¹ См.: Пирс Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент : учебник. – 12 е изд. – СПб. : Питер, 2013. – С. 40.

Корпоративные ценности компании ИКЕА

Наименование	Содержание
Простота в общении	Все сотрудники компании обедают в одной служебной столовой, паркуются на одной стоянке и придерживаются неформального дресс-кода. Компания избавилась от любых символов власти и привилегий, создала доверительные отношения между руководителями и подчиненными
Делегирование полномочий и принятие ответственности	В ИКЕА принято наделять сотрудников значительными полномочиями и ответственностью с самого начала их карьеры. Здесь создается атмосфера, в которой управляющий магазином и его подчиненные обладают широкими полномочиями, обеспечивающими возможность влиять на работу предприятия
Смелость в принятии решений	Компания поощряет эксперименты и поиск новых решений, предоставляет возможность всем сотрудникам участвовать в обсуждении и проведении изменений
Постоянная адаптация к изменениям во внешней среде	Мониторинг бизнес-окружения, обязательные посещения магазинов и поставщиков сотрудниками компании относятся к ее фундаментальным ценностям. В ИКЕА регулярно проводятся антибюрократические недели, когда все менеджеры и работники административных подразделений должны отвлекаться от обычных обязанностей и поработать в магазине, пообщаться с покупателями и сотрудниками магазина
Внимание к затратам	Экономия всех затрат необходима если ваша бизнес-модель основана на низких ценах. И. Кампрад пишет по этому поводу: «разбазаривание ресурсов – это смертный грех в ИКЕА. Трудно назвать искусством достижение целей без учета расходов. Любой дизайнер может спроектировать стол, который будет стоить 5 000 крон. Но только высококвалифицированный специалист может создать красивый и функциональный стол, который будет стоить 100 крон. Дорогостоящие решения любой проблемы обычно предлагают посредственности» [5. – С. 151].
Активное участие компании в решении экологических и социально значимых проблем общества	Компания тесно сотрудничает с различными негосударственными организациями, например WWF, которая осуществляет контроль за экологическими параметрами работы собственных производственных предприятий и поставщиков, реализует программы по развитию лесоводства и др., а также Greenpeace [1. – С. 48–49].

Следует отметить, что поскольку миссия и ценности разрабатывались с подлинным намерением им следовать, они оказывают основное влияние на выбор стратегии, направление работы и принятие решений в компании ИКЕА. Не менее важно и то, что они стали важной мотивирующей силой, привлекающей, удерживающей и вдохновляющей сотрудников компании, а также позволили наладить доверительные отношения с клиентами и добиться уважения в обществе.

Реализация данной бизнес-модели, миссии и ценностей привела к выбору компанией *стратегий лидерства по издержкам*. До сих пор все усилия компании были сосредоточены на получении прибыли за счет снижения торговой наценки и максимального роста объемов продаж. Однако особый подход ИКЕА к ценообразованию противоречит традиционным методам ценообразования в розничной торговле. Не секрет, что большинство отечественных ритейлеров не заинтересованы в снижении розничных цен. Они стремятся к максимальному повышению торговой наценки и, даже добиваясь значительного снижения закупочных цен у поставщиков, снижают цены только на очень ограниченное число товаров в рамках краткосрочных рекламных акций.

Еще один способ снижения цен связан с убеждением руководства ИКЕА в том, что «у людей больше времени, чем денег» [1. – С. 24]. Поэтому система продаж основана на вовлечении клиента в процесс реализации продукции: покупатели сами выбирают, получают на складе, перевозят и собирают приобретенную мебель. Компания предоставляет эти услуги, но за дополнительную плату, и поэтому у нее всегда есть оптимальное решение для клиентов, которые ограничены в средствах и не готовы переплачивать.

Ассортимент компании обеспечивает уникальность предложения, а контроль над цепью поставок – конкурентоспособные цены и прибыльность. Эффективная цепь поставок – ключевая цель всех розничных торговых компаний. Важность организации закупок стала очевидной еще в 60-е гг. прошлого века, когда шведские производители мебели стали бойкотировать ИКЕА за агрессивную ценовую политику. Компания нашла производителей продукции в социалистической Польше, а после падения Берлинской стены в 1989 г. переориентировалась на поставки мебели и товаров для дома из Азии – Китая, Индии, Пакистана, Вьетнама, Малайзии, Таиланда и Индонезии.

В 90-е гг. прошлого века окончательно сформировалась современная закупочная стратегия ИКЕА, которая включает перемещение производства в страны с низкими производственными издержками, сокращение числа поставщиков, локализацию производства в региональных розничных подразделениях компании, запуск собственного производства и переход с функциональной на процессно-ориентированную систему управления поставками.

С 2000 г. ИКЕА более чем в два раза сократила число поставщиков, отказавшись от принципа «не привязываться к конкретному поставщику», который прежде минимизировал риски прекращения поставок в случае их возможного банкротства [1. – С. 91].

Сегодня многие из поставщиков ИКЕА обеспечивают до 100% производства отдельных видов продукции компании. ИКЕА идет на этот риск в связи с очевидными преимуществами новой стратегии, которая позволяет увеличить объемы закупок, осуществлять более эффективную логистику, повысить производительность и контроль качества¹.

Еще одним важным шагом в совершенствовании закупочной деятельности стал рост локализации производства и прямых поставок от производителей в магазины компании. Развитие розничного бизнеса в США, России, Японии, Китае и других странах привело к переходу от глобального к локальному производству. За последние 17 лет компании удалось вдвое увеличить долю прямых поставок от местных поставщиков в магазины ИКЕА.

Создание собственного производства состоялось в 1991 г., когда ИКЕА приобрела компанию Swedwood в связи с нехваткой надежных сторонних производителей, необходимостью создания центра разработок новой продукции, патентной защиты уникальных производственных технологий и обмена опытом с партнерами компании.

Для решения амбициозной стратегической задачи – снижение цен на 20% каждые 10 лет – ИКЕА осуществила переход с функциональной на процессно-ориентированную систему поставок. До этого момента существовала разобщенность в системе поставок: службы дистрибуции, закупок и сбыта работали обособленно. Для службы закупок самым важным являлась закупочная цена у поставщиков, для магазинов – бесперебойная система регулярных поставок, отсутствие брака и доступность товаров. Служба дистрибуции считала, что самым важным является максимальная загруженность транспорта и эффективность доставки товаров. Кроме того, в компании отсутствовала система долгосрочного планирования в связи с ограниченностью взаимодействия всех участников системы поставок.

Новая система поставок оптимизировала этот процесс по всей цепи поставок. В ходе реструктуризации службу дистрибуции, включающую отделы складирования, транспортировки, планирования и логистики, объединили со службой закупок в единый департамент снабжения. После этого все рабочие процессы, связанные с поставками, стали координировать из единого центра по всему пути доставки товаров от поставщика до магазина.

¹ См.: Хейзер Дж., Рендер Б. Операционный менеджмент : учебник. – СПб. : Питер, 2016. – С. 668–670.

Важным элементом корпоративной стратегии компании является эффективная стратегия продаж и концепция магазина ИКЕА. Ее важность определяется впечатляющими темпами роста сети (рис. 2¹) и размерами магазинов (35 тыс. кв. м), численностью сотрудников (до 500 чел.) и высокой текучестью кадров (от 30 до 100%).

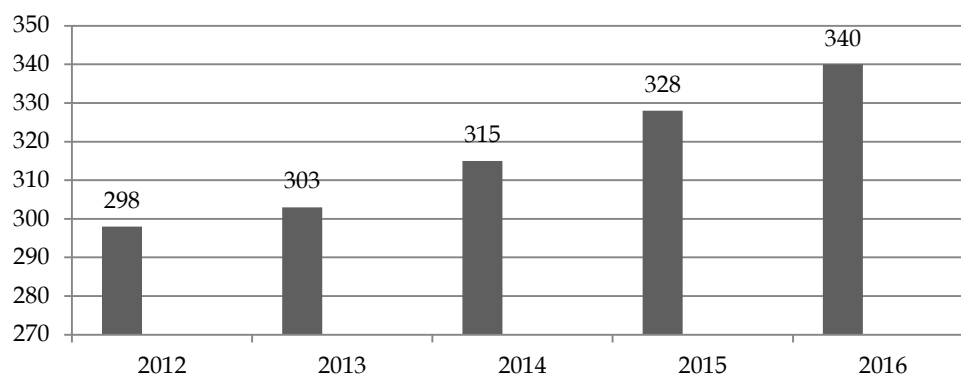


Рис. 2. Количество магазинов ИКЕА в 2012–2016 гг.
(без учета открытых по франшизе)

При этом только 50% сотрудников магазинов имеют опыт работы свыше 2 лет, более 50% – работают с частичной занятостью. Кроме того, для запланированного снижения цен и затрат необходим ежегодный 5%-ный рост производительности труда. Поэтому для повышения эффективности работы магазинов компания установила следующие приоритеты:

1. *Создание благоприятных условий в магазинах* путем стандартизации принимаемых решений, использования моделей минимизации передвижения товаров в магазине и рабочих процессов. Сегодня стандартизированы все решения в сфере продаж, расположение и размер торговых площадей, модели комнат, используемое торговое оборудование и материалы. В магазинах компании была реализована идея демонстрации товаров только в торговом зале без их дополнительного хранения на складе.

2. *Повышение вовлеченности покупателей в процесс продаж* приводит к росту ответственности и удовлетворенности клиентов. На сайте ИКЕА покупатель может не только найти необходимые товары, но и скачать программу проектирования кухни, самостоятельно скомпоновать ее в соответствии с индивидуальными размерами помещений и оплатить заказ.

3. *Совершенствование управления торговым персоналом* является важным направлением деятельности компании, поскольку 75% ее со-

¹ Отчеты и документы ИКЕА. – URL: www.ikea.com

трудников работает в магазинах. Важной задачей каждого предприятия розничной торговли является умение привлекать, развивать и удерживать лучших сотрудников. Для обеспечения стабильности и преемственности в кадровой политике было принято решение о поддержании текучести кадров на уровне не более 20%, наличие более 50% сотрудников с полной занятостью и руководителей, не менее 5 лет управляющих магазином [1. – С. 104].

4. *Сравнительный анализ результатов деятельности магазинов по ключевым показателям эффективности* проводится в ИКЕА с 2006 г. Сравнительный анализ позволяет довести эффективность работы всех магазинов до уровня лучших из них и максимально задействовать все неиспользованные ресурсы компании.

5. *Использование принципа управляемого потока покупателей* является уникальной и самой спорной инновацией ИКЕА. В магазинах компании для того чтобы подойти к кассе или просто покинуть магазин, покупателю придется пройти через все его торговые помещения, что бывает непросто сделать, если магазин переполнен клиентами (как, например, магазин ИКЕА в городе Химки в выходные и праздничные дни).

6. *Стратегия зарубежной экспансии* явилась неизбежным следствием продолжения стратегии лидерства по издержкам, стратегий закупок и продаж. Достаточно узкий рынок Швеции и жесткая конкуренция 60-х гг. прошлого века не оставили ИКЕА выбора, кроме единственного направления развития, – глобальной экспансии компании, как в розничной торговле, так и в работе с поставщиками и производителями. Небольшой домашний рынок был быстро насыщен растущей компанией, и следующим этапом ее развития стал выход на зарубежные рынки. Стратегия роста – основа развития любой компании розничной торговли. Кроме того, ничто не мотивирует сотрудников лучше, чем участие в развитии сети новых магазинов, открывающих перед ними перспективы карьерного роста.

Следует отметить, что существует тесная связь между емкостью внутреннего национального рынка и размерами компании. Так, объемы продаж крупнейшей розничной компании Wal-Mart, созданной в США на два года позже ИКЕА (в 1945 г.), в 18 раз превышают оборот компании ИКЕА.

В 1973 г. у компании было 7 магазинов, 2 из которых были открыты в Норвегии и Дании. Затем ИКЕА осуществляет экспансию в зарубежные страны, начав с открытия магазинов в Западной Европе – Швейцарии, Германии, Франции, Великобритании, Италии, Финляндии, Испании и Австрии. До сих пор 69% оборота компании приходится на ев-

ропейский рынок (рис. 3¹). В настоящее время ИКЕА является лидером на всех европейских рынках, кроме британского и австрийского, из-за их жесткого государственного регулирования и сильной конкуренции.



Рис. 3. Региональная структура продаж группы компаний ИКЕА в 2016 г.

Ингвар Кампрад настаивает на том, что ИКЕА создана не для обогащения акционеров и руководителей компании, а прежде всего для решения социальных проблем, что компания должна расширяться не только за счет развитых, но и развивающихся странах. Для того чтобы стать максимально доступной для малообеспеченных слоев населения, ИКЕА одной из первых начала развивать розничную торговлю в странах Восточной Европы, несмотря на высокие риски реализации этих проектов.

ИКЕА вышла в Восточную Европу в конце прошлого века, закрепившись в Польше, Чехии, Венгрии и России. Сегодня компания уже окупила свои инвестиции и продолжает восточноевропейскую экспансию. Только в России у ИКЕА в настоящее время открыто 11 магазинов и 11 торговых центров общей площадью около 2 млн кв. м.

Одним из самых сложным для ИКЕА стал рынок США, на котором компания работает с 1985 г. и где долгие годы несла убытки. К причинам этого можно отнести сильнейшую конкуренцию в розничной торговле, высокие расходы на ведение бизнеса (стоимость земли и строительства, расходы на персонал и социальное обеспечение здесь значительно выше, чем в Европе, текучесть кадров достигает 100% в год, что негативно отражается на компетентности персонала, расходах на подбор и обучение кадров). Несмотря на все трудности, компания активно развивается в США, открыв здесь более 40 магазинов и собственную мебельную фабрику.

В последнее время ИКЕА успешно осваивает рынок Азиатско-Тихоокеанского региона, открывая предприятия в Австралии, Китае и Японии. Здесь компания создает большие концептуальные магазины

¹ Отчеты и документы ИКЕА. - URL: www.ikea.com

(в Китае ИКЕА строит даже 3-этажные магазины, вместо обычных 2-этажных) с широким ассортиментом и низкими ценами. Для расширения бизнеса в Китае региональный офис компании был перенесен в Шанхай, где был построен центральный склад на 200 тыс. куб. м, а также выстроена локальная цепь поставок. В настоящее время более 50% продукции магазины ИКЕА получают от местных производителей.

В Японии по требованию законодательства ИКЕА реализовала специальный проект по уменьшению содержания формальдегида в мебели вдвое. И теперь вся мебель компании выпускается по данному стандарту, опережая установленные экологические нормативы большинства стран мира.

Первоначально стратегия выхода на зарубежные рынки предполагала открытие лишь нескольких магазинов в каждой стране с последующим переходом на новый рынок. Результатом ее реализации стал высокий рост затрат, проблемы с доступностью и качеством товаров в магазинах, а также убыточностью деятельности компании в ряде стран (в США и странах Восточной Европы). Это привело к кризису компании в конце 90-х гг. прошлого века, который был успешно преодолен за счет реализации следующих перемен: уменьшения ассортимента, сокращения числа поставщиков, переноса производства в страны с низким уровнем затрат, перехода от краткосрочного к долгосрочному планированию и внесения корректив в стратегию компании. С начала 2000-х гг. ИКЕА перешла от стратегии точечного расширения в зарубежных странах к стратегии роста за счет освоения существующих рынков.

С точки зрения экономической эффективности у компаний розничной торговли для роста имеется три альтернативы:

- 1) рост продаж в существующих магазинах, размеры которого ограничены;
- 2) строительство новых магазинов на уже освоенных рынках;
- 3) выход на новые рынки (самый дорогой путь развития).

Создавая сбалансированный рыночный портфель в начале XXI в. ИКЕА сделала упор на первом и втором пути развития, используя третий путь в редких случаях. Отметим также, что ИКЕА в инвестиционной политике придерживается традиционных методов работы – размещает магазины на собственных земельных участках и в собственных торговых зданиях, считая, что их аренда может существенно снизить будущую рентабельность бизнеса. Право собственности в компании ценится выше, чем право аренды, а земля и недвижимость, по мнению руководства компании, никогда не будут дешеветь.

Успех компании ИКЕА непосредственно связан не только с эффективной бизнес-моделью, сильной корпоративной культурой, вдох-

новляющей миссией и ценностями компании, но и с эффективной стратегией и системой корпоративного управления.

Список литературы

1. *Дальвиг А.* ИКЕА: собери свою мечту. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
2. *Келлер С., Прайс К.* Больше, чем эффективность: как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – (Серия «Библиотека Сбербанка»).
3. *Колесников А. В.* Методика количественной оценки миссии организации // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 5 (95). – С. 119–125.
4. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.
5. *Стенебу Ю.* Вся правда об ИКЕА. Что скрывается за успехом мегабренда. – М. : РИПОЛ классик, 2014.

References

1. Dal'vig A. IKEA: soberi svoyu mechtu [IKEA: Collect the Dream]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2012. (In Russ.).
2. Keller S., Prays K. Bol'she, chem effektivnost': kak samye uspeшные kompanii sokhranyayut liderstvo na rynke [It is More, Than Efficiency: as the Most Successful Companies Keep Leadership in the Market]. Moscow, Al'pina Pablisher, 2014. (Seriya «Biblioteka Sberbanka»). (In Russ.).
3. Kolesnikov A. V. Metodika kolichestvennoy otsenki missii organizatsii [Technique of Quantitative Assessment of a Mission of the Organization] *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2017, No. 5 (95), pp. 119–125.
4. Stenebu Yu. Vsyа pravda ob IKEA. Chto skryvaetsya za uspekhom megabrenda [All Truth about IKEA. What is Behind Success of a Megabrand]. Moscow, RIPOL klassik, 2014. (In Russ.).
5. Lалу F. Otkryvaya organizatsii budushchego [Opening the Organizations of the Future]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2017. (In Russ.).