

БИЗНЕС-КЕЙСЫ BUSINESS CASES

Почему ИКЕА невозможно остановить: достижение конкурентных преимуществ посредством управления цепочкой создания ценности¹

Why IKEA can not be stopped: achievements of competitive advantages gained through management of the value chain

УДК 339.138

Ю.Ф. Попова, Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина (Сыктывкар, Россия)

Кейс посвящен анализу конкурентной стратегии ИКЕА в контексте сетевого подхода. Описывается опыт компании в организации ее деятельности на всех этапах цепочки создания ценности. Рассматривается структура управления рыночной сетью и особенности управления взаимоотношениями ИКЕА с поставщиками и покупателями.

Студентам предлагается обсудить роль ориентации на конечного потребителя и сетевого моделирования бизнеса в увеличении совместно создаваемой ценности и формировании конкурентных преимуществ компании. Кейс предназначен для использования в качестве учебного материала при проведении семинарских занятий по маркетингу на программах бизнес-образования разного уровня (магистратуры, бакалавриата), а также для индивидуальной работы по развитию у студентов навыков принятия управленческих решений. Работа над кейсом предполагает наличие у студентов знаний в области современного маркетинга и сетевого подхода.

Y.F. Popova, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Pitirim Sorokin Syktyvkar State University» (Syktyvkar, Russia)

Ключевые слова: конкурентная стратегия, маркетинг, межфирменные отношения, сетевой подход, цепочка создания ценности.

This case study discusses the analysis of the competitive strategy in the context of the network approach. The case study describes the company's activities across all stages of the creation of the value chain. The case study also considers the structure of the market network and special features of IKEA's relationships with its suppliers and consumers.

Students are offered to discuss the role of the focus on a final consumer and network approach to the business in increase co-create value chain and creating competitive advantages for the company.

The case study may be used as study material for practical marketing classes at various levels of business education (masters, bachelor), as well as homework assignment aimed at developing decision making skills in students. The case study requires that students have some knowledge of modern marketing and the value chain.

Keywords: competitive strategy, inter-firm relations, marketing, network approach, value chain

© Попова Ю. Ф., 2017

¹ При написании кейса использовались данные, опубликованные в открытой печати («Ведомости», «Коммерсант», официальный сайт компании ИКЕА, «Эксперт», «Эксперт Северо-Запад»), а также результаты исследования Нильса Кинч (Nils Kinh), опубликованные в 1995 г. в статье «Strategy and Structure of Supplier Relationships in IKEA. A Case from Furniture and Interior Decoration Industry in Industrial Marketing» в университете Уппсала (Швеция).

Введение

В течение последних 40 лет произошли важные изменения в условиях функционирования предприятий. Мировое экономическое пространство изменило свое строение и стало сетевым. На рынке активно развивались гибкие организационные формы,

не соответствующие традиционному представлению о коммерческой фирме. Менялось представление о границах организации. Приспосабливаясь к конкуренции на глобальных рынках в 1980-е годы, организации стали придавать особое значение установлению партнерских отношений с другими компаниями в рамках цепочек создания ценности.

Традиционные модели рыночной экономики и теории иерархичного управления не могли объяснить новые формы взаимодействия компаний. В связи с этим возникла потребность изучения теоретических принципов формирования и развития сетевых организаций, а также определения совокупности конкретных управленческих навыков, необходимых менеджерам компаний для управления межфирменными отношениями.

Межфирменные связи стали важным механизмом обеспечения устойчивости и инновационности развития и одним из основных способов обеспечения конкурентоспособности компаний.

В сетевой концепции подчеркивается необходимость исследования всего спектра взаимоотношений с заинтересованными группами (поставщиками, покупателями, государственными и финансовыми организациями, акционерами и др.), цель которого – понять и объяснить механизм формирования и развития межфирменных отношений, описать их формы и рыночные функции.

В кейсе представлен опыт компании ИКЕА в управлении вертикальными взаимоотношениями со всеми участниками цепочки создания ценности с целью повышения конкурентоспособности бизнеса.

ИКЕА – это мультинациональная компания, основанная в Швеции, специализирующаяся на продаже мебели и элементов внутреннего оформления помещений. Компания имеет большой опыт реорганизации своей деятельности на всех этапах производственно-распределительной цепочки, включающий интеграцию критически важных видов деятельности во внутрифирменную структуру, усиление контроля над поставщиками посредством развития контрактных отношений и реализации стратегии аутсорсинга.

Работа над данной конкретной ситуацией предполагает наличие у студентов определённых знаний в области современного маркетинга, в частности разработки деловой (конкурентной) стратегии компании, сетевого подхода и маркетинга взаимоотношений.

О компании

ИКЕА была основана в 1943 году Ингваром Кампрадом, когда ему было 17 лет. Он зарегистрировал компанию на деньги, которые получил от

отца для продолжения учебы. Аббревиатура названия компании составлена из первых букв имени и фамилии ее создателя, названия фермы его отца – Ельмтарюд и местного протестанского прихода – Агуннарюд.

Поначалу Ингвар Кампрад торговал карандашами, ручками, рамками для картин и кошельками по низким ценам, но через четыре года начал продавать диваны. В 1951 году он принял решение заняться исключительно мебелью. В 1953 году был открыт склад мебели и выставочные помещения. Потребитель мог заказать товар по каталогу или приехать и посмотреть его в выставочном зале. Фирма придерживалась стратегии низких цен и последовательной адаптации качества товаров к потребностям клиентов.

Первый магазин ИКЕА открылся в Швеции в 1958 году. Первый опыт международной деятельности компании был в Норвегии в 1963 году, а в 1973 году за пределами Скандинавии – в Цюрихе. В настоящее время ИКЕА принадлежит 328 магазинов в 28 странах мира: Норвегии (1963), Дании (1969), Швейцарии (1973), Германии (1974), Австрии (1977), Голландии (1979), Канаде (1980), Франции (1981), Венгрии (1990), Чехии и Польше (1991), Испании (1996), Китае (1998), России (2000), Японии (2006) и т. д. Наибольший объем продукции ИКЕА реализуется в Германии (14 % продаж), 12 % продаж приходится на США, 8 % – на Францию. В 1997 году ИКЕА вышла в Интернет. Ежегодно магазины компании посещают 771 млн человек.

ИКЕА владеет 43 производственными объектами, а также 33 центрами дистрибуции и 15 центрами дистрибуции для покупателей в 17 странах, на нее работает более 155 тыс. человек.

Сейчас группа компаний ИКЕА – самая крупная мебельная компания в мире. Ее объем продаж в 2016 году составил 34,2 млрд евро, увеличившись по сравнению с прошлым годом на 7,1 %. К 2020 году ИКЕА планирует увеличить выручку в 1,5 раза до 50 млрд евро, из которых 10 % придется на онлайн-продажи. Рентабельность продаж – более 11 %. Журнал Forbs оценивает личное состояние Ингвара Кампрада в 28 млрд долларов.

Ассортимент ИКЕА включает примерно 9500 товаров, который ежегодно обновляется и растет на 2000 товаров. Мебель составляет 60–70 % продукции, представленной в каталоге, причем ИКЕА выполняет дизайн 90 % реализуемой мебели. У компании 20 штатных и 200 внештатных дизайнеров, работающих по договору. Собственное производство не превышает 10 %, остальные 90 % – это мебель, произведенная по индивидуальным заказам. Заказы размещаются у 978 поставщиков из 50 стран [2].

Группа компаний ИКЕА управляет всей цепочкой создания ценности – от формирования ассортимента и разработки товаров до производства, распространения и розничной продажи.

На первом месте у ИКЕА – назначение товара, затем его дизайн. ИКЕА ориентируется на вкусы массового покупателя. Целевой группой компании во всех странах являются потребители со средними и низкими доходами. 60 % посетителей ИКЕА – женщины.

ИКЕА продает красивые и удобные товары для дома по таким низким ценам, чтобы их могли приобрести как можно больше людей. Поэтому компанию иногда называют «мебельным McDonald's». ИКЕА сделала более демократичным весь бизнес, связанный с производством мебели и аксессуаров для дома. Мебель стала повседневным и даже одноразовым товаром, символом современного общества потребления, изменившего традиционные ценности, – никто не покупает мебель ИКЕА для того, чтобы передавать ее следующим поколениям.

Об ИКЕА существует много мифов и легенд, исходящих из самой организации. Компания является жестко контролируемой и в высшей степени эффективной организацией. Точная информация о структуре и организации ИКЕА хранится в тайне. Модель была продумана в 70-е и воплощена в 80-е годы. Сложная структура ИКЕА служит средством защиты компании от нежелательного размещения акций, посторонних посягательств и позволяет минимизировать налоги и внешний контроль.

По мнению специалистов, особую роль в достижении конкурентных преимуществ играет уникальный корпоративный дух ИКЕА. В частности, в компании не приветствуется поддержание статусных различий между менеджерами и подчиненными.

ИКЕА на мировых рынках товаров для дома воспринимается как один из самых опасных агрессоров. Нередко фирмы, жестко конкурирующие в рамках локального рынка, забывают взаимные обиды ради шанса совместно не пустить, в частности благодаря лоббистским ресурсам, шведский концерн в свой город или регион. Как сказал в интервью корреспонденту «Эксперт С-3» Леннарт Дальгрэн, возможности войти в некоторые города компания добивалась многие годы (например, 33 года в Хельсинки). Он также подтвердил, что у компании сложилась репутация жесткого игрока: «ИКЕА невозможно остановить... Мне жаль тех, кто тратит на это время и деньги» [1].

Конкурентная стратегия ИКЕА: составляющие успеха

Концепция ИКЕА, по мнению топ-менеджеров, это «недорогая качественная продукция с простым дизайном». Она формировалась почти десять лет, с конца 50-х и до конца 60-х годов прошлого века, и за это время практически не изменилась. Это достигалось через аренду недорогих выставочных помещений и отсутствие таких услуг, как кредит, доставка и сборка. Предполагалось, что потребитель должен принимать активное участие в процессе покупки товара. Более высокие затраты времени на покупку компенсировались более низкой ценой. Идея продажи мебели в разобранном виде пришла в связи с большими потерями при доставке мебели (ломались ножки, появлялись царапины, разбивалось стекло и т.д.). Это позволило дополнительно снизить цены. Опять же в целях экономии на аренде земли большие магазины ИКЕА стали строиться за пределами городов. В больших загородных магазинах вместе с мебелью продается все, что необходимо для создания интерьера квартиры: посуда, шторы, постельное белье, светильники и т.д.

ИКЕА поддерживает низкие цены, так как заказывает мебель только там, где ее можно дешево произвести. Эта концепция расходилась со стратегией других фирм в данной отрасли, которые за более высокую цену предлагали такие дополнительные услуги, как кредит и доставка. Традиционно низкая цена ассоциировалась с низким качеством мебели. Поначалу такая реакция имела место и по отношению к товарам ИКЕА, однако в дальнейшем ситуация изменилась.

Концепция, используемая ИКЕА, оказалась успешной, и розничным торговцам мебели пришлось столкнуться с новым конкурентом. Они не были готовы изменить стратегию высоких цен и дополнительных услуг и поэтому попытались отрезать ИКЕА от поставщиков. До 1946 года данный рынок регулировался двухсторонними отношениями между розничными торговцами и поставщиками мебели. В 50-х годах шведская Национальная ассоциация торговцев мебелью разослала ультиматум поставщикам с требованием объявить бойкот ИКЕА, которая продавала мебель по самым низким ценам. Даже после устранения официальных соглашений сохранилась практика бойкота тех поставщиков, которые будут поставлять продукцию компаниям, входящим на рынок.

У крупных поставщиков оставались свободные производственные мощности, поэтому они

были согласны отгружать продукцию вновь вошедшим на рынок компаниям, хотя и на специальных условиях. ИКЕА приходилось не включать данную продукцию в каталог или оформлять доставку на промежуточные адреса. Так как ИКЕА испытывала сложности в работе с крупными шведскими поставщиками, ей пришлось обратиться к мелким поставщикам, которые не являлись членами ассоциации производителей мебели.

Все это толкнуло И. Кампрада на поиск поставщиков за пределами Швеции. В Дании ИКЕА столкнулась с похожими проблемами, так как датские компании сотрудничали со многими шведскими продавцами мебели. Трудности с поиском поставщиков заставили компанию начать импорт продукции из стран Восточной Европы. Другой причиной этому послужило то, что большие размеры многих шведских компаний, производящих мебель, также не соответствовали внедрению требуемых ИКЕА изменений. К середине 60-х годов на половине страниц каталога ИКЕА были показаны товары, сделанные в Польше [1].

В настоящее время у компании много поставщиков из Восточной Европы (Болгарии, Венгрии, Польши) и Азии. ИКЕА заинтересована в сотрудничестве с российскими производителями, так как в России высокое качество древесины. Поэтому объем российских заказов увеличивается быстрыми темпами. Компания готова работать как со старыми фабриками, пригодными для модернизации, так и с молодыми предпринимателями, готовыми к долгосрочному партнерству с «ИКЕА Россия» в качестве поставщиков [2].

ИКЕА самостоятельно осуществляла дизайн мебели, первоначально просто копируя представленную на рынке продукцию. Однако постепенно в ИКЕА была разработана собственная коллекция, которая оказала значительное влияние на дизайн мебели в Швеции и других странах.

Чтобы обеспечить экономию на масштабах производства, необходимую для следования стратегии низких цен, компания начала самостоятельно разрабатывать дизайн мебели и устанавливать контроль над определенными видами деятельности поставщиков. Хотя получение права собственности на каждое предприятие, занятое в производственной цепочке, не являлось целью ИКЕА, фирма осуществляла контроль над всем процессом производства.

ИКЕА координировала поставки сырья и упаковочных материалов для поставщиков, что позволило осуществлять закупки по сниженным ценам. Кроме того, создание крупного централизованного склада позволило снизить общую потребность в складских помещениях, а также умень-

шить издержки на транспортировку и распределение. ИКЕА взяла на себя часть риска, так как самостоятельно осуществляла дизайн продукции, освобождая поставщиков от таких видов деятельности, как дизайнерская работа, закупки, гарантии, продвижение продукции и др. Это означало, что производители мебели могли концентрировать свои усилия собственно на процессе производства и получали стабильный рынок сбыта своих услуг. Процесс напоминал ситуацию производства продукции по контракту, когда заказчик предоставлял материалы, описание требуемых работ, а в некоторых случаях машины и оборудование.

С обретением опыта, знаний и ресурсов данная концепция модернизировалась. В настоящее время ИКЕА способна разрабатывать дизайн, который обеспечивает легкость производства и сбыта продукции. Для рационализации процесса производства и снижения отходов мебель проектируется в соответствии со стандартными размерами древесного сырья. За счет дизайна компания также пытается снизить время на производство элементов мебели путем учета характеристик оборудования.

ИКЕА располагает цехом, в котором работает 50 человек, занимающихся производством опытных образцов, а также около 80 производственных инженеров, тесно взаимодействующих с поставщиками. Это позволяет отслеживать последние изменения в технологии производства мебели. Компания активно участвует во внедрении новых технологий в производственный процесс поставщиков, инвестирует средства в используемое ими специальное оборудование. Иногда оборудование, применяемое производителями, находится в собственности компании ИКЕА.

Одним из способов рационализации процесса распределения является поставка мебели в разобранном виде. Это подразумевается уже при разработке продукции. Особое внимание уделяется размерам упаковки и удобству складирования. Идеальной является ситуация, когда упакованная продукция транспортируется в неизменном виде от поставщика к оптовому торговцу и на склад магазина.

ИКЕА пытается найти наиболее эффективного производителя для каждого элемента мебели, поэтому конечный продукт может состоять из элементов, произведенных разными компаниями. При выборе поставщиков компания не ограничивается фирмами, традиционно относящимися к мебельной промышленности, а сотрудничает с другими предприятиями, например строительными. Компания избегает полной зависимости от

какого-либо отдельного поставщика, поэтому имеет не менее двух поставщиков по каждому элементу мебели. По этой же причине компания стремится, чтобы ее доля в сбыте поставщика составляла не более 50 %.

ИКЕА начала использовать новую систему организации производства и распределения мебели, заключающуюся в том, что мебель производится в виде отдельных элементов, а сборку мебели осуществляет потребитель. Производители поставляют стандартные элементы, которые отвечают требованиям промышленного производства. Когда в середине 70-х годов ИКЕА начала свою успешную деятельность на рынке Западной Германии, шведские розничные торговцы выразили желание покупать «мебель ИКЕА». Однако они были разочарованы тем, что на рынке не существует коллекции мебели, конкурентоспособной по ценам с продукцией, предлагаемой в магазинах ИКЕА [3].

Дизайн мебели осуществляется ИКЕА, благодаря этому производителю не нужно хорошо знать рынок данного продукта. Это позволило компании задействовать в производственном процессе предприятия, не относящиеся к мебельной промышленности, но имеющие опыт обработки древесины, металла и т.д.

Для оптимизации производственного процесса и усиления собственной позиции ИКЕА реорганизовала взаимоотношения в цепочке создания ценности. Некоторые из этих изменений могут быть объяснены скорее желанием компании использовать возможности, предоставляемые сетью, нежели стремлением укрепить свою позицию по отношению к прочим ее субъектам. Благодаря тому, что сборка мебели производится потребителем, ИКЕА избегает уплаты налогов и социальных выплат с данного вида деятельности, а потребитель может получать удовольствие от того, что работа сделана его собственными руками.

Ответственность за нанятый персонал и издержки, связанные с регулированием его численности при колебаниях спроса, лежит на поставщиках элементов мебели. ИКЕА успешно использовала временно свободные производственные мощности мебельных и других предприятий-поставщиков, а также преимущества сотрудничества с фирмами, поддерживаемыми государством. Это подкреплялось тем, что компания размещала крупные заказы на производство стандартных элементов, что, в свою очередь, облегчало планирование и управление на предприятиях-поставщиках.

Глобальная маркетинговая стратегия ИКЕА: адаптация наоборот. Игнорирование национальной специфики – один из главных принципов гло-

бальной стратегии ИКЕА. Этот принцип не менялся с 1980-х годов, когда его впервые сформулировал основатель компании Ингвар Кампрад, и, судя по всему, ИКЕА не собирается отказываться от базовой установки. Именно на сходстве потребителем основана ее маркетинговая стратегия. Во всех странах продвигается один и тот же концепт – стиль ИКЕА: предлагаем один и тот же товар, одни и те же цены, один и тот же бренд.

Лояльное отношение потребителей к продукции – ключевое преимущество ИКЕА. Не имея транснациональных конкурентов, ИКЕА соперничает с локальными игроками. Каким образом компании удастся привлечь и удержать потребителей?

Средний класс – это группа потребителей, на которую работает большое число как российских, так и западных производителей. Компания оказалась в высококонкурентной рыночной нише. Тот факт, что ИКЕА позиционирует себя как продавец дешевых товаров, возможно, отпугивает часть потребителей. Всегда остаются потребители, желающие покупать менее стандартные и более дорогие изделия. Для поклонников дорогой, престижной мебели слишком массовая продукция ИКЕА не может быть привлекательной.

Основное преимущество ИКЕА – это удачное сочетание дешевизны и стиля. Такое сочетание делает продукцию ИКЕА привлекательной для людей, имеющих некоторый вкус, но не обремененных большими деньгами. ИКЕА стала символом определенного образа жизни. Это бренд, предоставляющий людям возможность самовыражения, сделавший всех дизайнерами. Домашнее пространство становится выражением индивидуальности и потому часто меняется.

ИКЕА – это антимаркетинговый бренд. ИКЕА никогда не спрашивает покупателей, чего они хотят, а сама говорит, что им нужно [1]. Потребители становятся частью культа ИКЕА, потому что вынуждены участвовать в процессе. ИКЕА полагает, что им будет на пользу, если они научатся сами собирать мебель, доставлять ее со склада и загружать на багажник автомобиля, чтобы самим привезти домой. Корни такого представления лежат в шведской протестантской этике. Покупатели становятся неотделимой частью бренда и бизнес-модели, одной из причин, почему цены здесь такие низкие.

ИКЕА постоянно ищет новые концепции, новые идеи, новые рынки, которые позволят улучшить бизнес и расширить стратегические возможности.

Структура управления цепочкой создания ценности

Для обеспечения оптимизации функционирования сети необходимо, чтобы ИКЕА могла влиять на все элементы производственно-распределительной цепочки, начиная от производства элементов мебели и кончая ее сборкой у потребителя. Ключевые виды деятельности могут быть интегрированы во внутрифирменную структуру и координироваться посредством иерархии, а остальные – осуществляться независимыми фирмами и координироваться посредством контрактов, постоянного взаимодействия, консультирования по производству того или иного элемента мебели.

Интеграция «вперед» выражается в том, что в собственности ИКЕА находятся розничные магазины по торговле мебелью. Это объясняется тем, что компании необходимо создавать особую атмосферу и отличный от других продавцов стиль работы с клиентом. Для создания этой атмосферы в распоряжении компании имеется специальный персонал, который работает в магазине с первых этапов его развития. Обратная связь с рынком, а также перемещение нереализованной продукции между магазинами в целях сглаживания колебаний спроса возможны только в рамках единой группы предприятий. Источником разногласий может послужить вопрос о том, в какой пропорции должны распределяться выгоды от совместной работы между оптовиком и розничными торговцами. Оптовик отпускает свою продукцию сравнительно небольшому числу крупных розничных магазинов. Это означает, что они по отдельности или вместе способны оказывать влияние на его поведение. Так как лучшие места для торговли, вероятно, уже заняты, строительство новых магазинов является для оптовика мероприятием рискованным и дорогим. Независимые магазины могут найти новых поставщиков мебели. Эта зависимость устраняется посредством установления полного финансового контроля со стороны ИКЕА над розничной торговлей мебелью, за исключением нескольких точек, работающих на небольших рынках на основе франчайзинга.

Большое значение имеет тот факт, что стабильный спрос на продукцию способствует укреплению позиции ИКЕА в сети и создает возможность для проведения дальнейшей ее реструктуризации в интересах компании.

В том случае, если организации, входящие в сеть и ответственные за получение ресурсов непосредственно из окружающей среды, способны влиять на условия, определяющие поведение других участников сети, лишь косвенно связанных с

этим ресурсами, власть приобретает большое значение. Так как некоторой долей власти обладают все участники сети, их взаимозависимость усиливается по мере укрепления и развития межорганизационных связей. Вместе с этим возрастает роль переговоров для обеспечения движения ресурсов в сети. Это объясняется тем, что наделенные властью агенты цепочки создания ценности могут навязывать условия обмена остальным ее участникам, поэтому процесс приобретения ресурсов в межорганизационных сетях неизбежно связан с распределением власти.

Интеграция «назад» осуществляется частично. ИКЕА не считает необходимым иметь в собственности какие-либо производственные мощности помимо цеха для разработки новой продукции и производства опытных образцов. Это представляется интересным, так как за счет своеобразной формы интеграции «назад» ИКЕА добивается большего снижения издержек, нежели посредством маркетинга и наличия крупных магазинов.

Благодаря большому концентрированному спросу и частичной интеграции, основанной на принятии ключевых решений и выполнении ключевых видов деятельности, ИКЕА в состоянии достичь необходимого контроля над поставщиками. Структура отрасли не требует от компании инвестиций в строительство фабрики для получения над ней полного контроля. Инвестиции такого рода в силу низкой прибыльности не являются для компании достаточно привлекательными. Вместо этого ресурсы ИКЕА могут быть использованы для выхода на новые рынки, что еще больше увеличит ее влияние на поставщиков. Таким образом, интеграция происходит не за счет поглощения поставщиков или строительства новых фабрик. Рост компаний объясняется управленческой эффективностью, так как координация и планирование различных этапов производственного процесса иногда гораздо эффективнее, если они происходят в рамках одной фирмы, нежели посредством рынка. Причиной приобретений является преимущество «видимой руки» внутрифирменного управления над «невидимой рукой» рынка.

Структура управления в отрасли зависит от характера происходящих в ней сделок. Иерархия необходима тогда, когда рынок не способен обеспечить эффективное распределение ресурсов. До тех пор, пока транзакционные издержки незначительны, закупки являются более приемлемым способом снабжения, нежели самостоятельное производство. Причиной этого является экономия на масштабах производства, которая достигается фирмами, специализирующимися на выпуске ограниченного ассортимента продукции. Величи-

на трансакционных издержек определяется размером неопределенности, частотой совершения сделок и степенью специфичности активов по отношению к конкретной сделке. Если рассматривать взаимоотношения ИКЕА с поставщиками, неопределенность может быть охарактеризована как низкая, сделки происходят регулярно, инвестиции в некоторой степени специфичны и могут быть охарактеризованы как смешанные, так как ИКЕА покупает специально для нее изготовленный или доработанный продукт. Это ведет к созданию системы координации совместной деятельности, основанной на контрактах. Контракт, дополняемый другими методами контроля, является основой взаимоотношений с поставщиками.

Помимо контрактных отношений ИКЕА поддерживает с поставщиками тесные партнерские отношения и участвует в их деятельности через закупки, сотрудничество инженеров и процесс управления качеством. За счет этого компании удается установить достаточный контроль над поставщиками. Возможность его осуществления кроется в самостоятельном выполнении наиболее важных для функционирования сети видов деятельности. Компании удалось реструктуризировать отрасль таким образом, чтобы поставщики стали легко заменимы, а во взаимоотношениях с покупателями решающая роль принадлежала бы ИКЕА, которая смогла обеспечить себе центральную позицию в сети [3].

Формирование и развитие взаимоотношений с поставщиками

При анализе конкуренции в отрасли М. Портер подчеркивает важность окружающей среды компании и выделяет пять конкурентных сил, которые определяют прибыльность отрасли. Этими силами являются: влияние поставщиков и потребителей, угрозы прихода в отрасль новых компаний и появления товаров-заменителей и конкуренция между фирмами, уже работающими в отрасли. По мнению М. Портера, при формировании конкурентной стратегии предприятие стремится найти такую позицию на рынке, при которой влияние пяти сил будет наиболее благоприятным или фирма сможет воздействовать на эти силы в желательном для себя направлении [4]. Для нас наибольший интерес представляет анализ М. Портером факторов, влияющих на распределение власти/зависимости во взаимоотношениях «покупатель – продавец». ИКЕА требует от своих поставщиков способности производить и поставлять определенные товары, в то время как сама компания занимается дизайном и развитием продукции.

Дизайнеры ИКЕА приходят на предприятия и оценивают их технологические возможности. ИКЕА требует от своих поставщиков, чтобы они придерживались определенных правил в организации процесса производства, закупки материалов и схем доставки продукции. Для того чтобы добиться низких цен на конечную продукцию, технологи компании выбирают производителям недорогие материалы, которые могли выдержать все тесты на качество.

Стремясь снизить цены на конечную продукцию, ИКЕА часто размещает заказы на убыточных предприятиях, у которых можно купить товары по низким ценам. При этом для выполнения заказа ИКЕА обеспечивает своих поставщиков оборотными средствами, сырьем и оборудованием.

С компанией сотрудничают много мелких поставщиков, и каждый элемент мебели поставляется более чем одним поставщиком. Элементы стандартизированы, и их производство не требует специальных знаний. Например, для производства выгнутых кресел Roang компания обратилась к производителям лыж, а для разработки прочных диванов сотрудничала с производителями тележек для супермаркетов. Кроме того, ИКЕА удалось увеличить количество поставщиков за счет компаний, традиционно относящихся к строительной и текстильной отраслям. Продукция, которую они выпускают для мебельного рынка, не является для них профильной. Все вместе это означает, что рынок был фрагментирован и, кроме этого, поставщики были отрезаны от своих конечных потребителей.

Закупаемые элементы являются простыми в техническом отношении и не обладают какими-либо особенными характеристиками. ИКЕА осуществляет постоянный контроль над производством элементов мебели. Несоответствие продукции требуемым стандартам определяется на складе поставщика еще до момента их продажи. Если происходит поступление некачественных элементов, это не влечет для ИКЕА значительных потерь. Компания может самостоятельно произвести необходимую доработку или взять данный компонент из запаса на складе.

Обычной является ситуация, когда доля ИКЕА в объеме сбыта поставщика значительна, а доля, приходящаяся на поставщика в общем объеме закупок ИКЕА, мала. В данной ситуации поставщик более зависим от компании, чем компания от поставщика. Это усиливается и тем, что компания старается не закупать более половины объема продукции, произведенной отдельным поставщиком. Благодаря этому фирма не чувствует себя морально ответственной за сохранение взаимоотно-

шений и по мере необходимости может менять партнеров.

В 2000 году вступил в силу единый комплекс поведения для поставщиков под названием «Закупка товаров для обустройства дома. Методы ИКЕА». Он определяет обязанности ИКЕА по отношению к поставщикам и регламентирует требования компании к поведению поставщиков относительно соблюдения законов, обеспечения условий труда на предприятиях, запрета на детский труд, а также разумного лесопользования и охраны окружающей среды.

ИКЕА требует от поставщиков использования определенных технологий производства, упаковки, условий поставки, источников сырья и др. Компания участвует в деятельности поставщиков через работу снабженцев, производственных инженеров и контролеров качества. ИКЕА сотрудничает с поставщиками в направлении совершенствования методов производства, а также инвестирует средства в специальное оборудование, используемое этими фирмами. Благодаря этому способность поставщиков соответствовать требованиям компании возрастает. Если поставщик захочет прервать отношения, самостоятельное производство мебели окажется для него достаточно сложным в силу того, что ключевые виды деятельности осуществлялись ИКЕА.

Вследствие тесного контакта с рынком и поставщиками ИКЕА обладает полной информацией о спросе, рыночных ценах и издержках поставщиков. Мы можем также предположить, что ИКЕА сталкивается с низкими издержками переключения при переходе от одного поставщика к другому. Это объясняется опытом компании, тесным контактом с рынком и знанием альтернативных возможностей. Смене поставщиков благоприятствует и стандартизация продукта.

Угроза интеграции «вперед» со стороны группы поставщиков незначительна. Существует возможность, что некоторые компании займут небольшую нишу на локальном рынке, но крупномасштабные действия в этом направлении ограничены небольшим размером поставщиков и нехваткой у них требуемых знаний и капитала. Совместные действия поставщиков по выходу на внешний рынок ограничиваются фрагментированной структурой отрасли, значительным размером требуемых капиталовложений и высоким риском вследствие наличия уже работающих на рынке розничных продавцов.

Концепция работы, предложенная ИКЕА, была перенята другими розничными торговцами, что

превратило производителей мебели в поставщиков крупных розничных продавцов. Это снизило потребность в специальных знаниях и уменьшило барьеры проникновения в отрасль. Можно предположить, что барьеры выхода из отрасли высоки в силу наличия высокой безработицы. Поставщики, как правило, расположены в местах с небольшим количеством альтернативных видов деятельности, и владельцы компаний не имеют возможности заниматься другим бизнесом.

ИКЕА создала окружающую среду, которая характеризуется фрагментированным рынком и низкими издержками переключения при смене поставщиков. В то же время оптовая и розничная торговля характеризуются высокими входными барьерами из-за необходимости наличия специальных знаний и поставщиков, высоких капитальных затрат и контроля над рынком.

Система отношений предприятия с поставщиками развивалась на протяжении многих лет, и к моменту выхода на внешние рынки ИКЕА обладала системой закупок и распределения мебели, которая не могла быть скопирована за короткий промежуток времени при небольших объемах инвестиций. Выходные барьеры в розничной торговле низки, так как торговые площади могут быть легко переориентированы на реализацию другой продукции. Вместе с тем ИКЕА удалось изменить внешнюю среду в благоприятную для себя сторону и занять в вертикальной сети сильную позицию, которая может быть хорошо защищена.

Заключение

Концепция управления в ИКЕА совершенствовалась на протяжении многих лет. Ее развитие не всегда носило плановый характер, а явилось естественной реакцией на действия конкурентов. Бойкотировав поставки ИКЕА, конкуренты не смогли воспрепятствовать ее приходу на новые рынки и внедрению компанией новых методов моделирования бизнеса. Напротив, эти действия определили для ИКЕА успешный путь развития. Компания получила возможность реорганизовать систему производства и распределения, предложила эффективный механизм создания, доведения ценности и распределения дохода в межфирменной сети. Одним из ключевых факторов рыночного успеха ИКЕА стала глобальная маркетинговая стратегия ИКЕА, ориентированная на интересы конечного потребителя и увеличение совместно создаваемой ценности.

Список литературы

1. Кром Е. Наступление в стиле crazy. Эксперт Северо-Запад, 14 (219). URL: http://expert.ru/northwest/2005/14/14no-skome2_49202/ (дата обращения 22.05.2017).
2. Льюис Э. Великая ИКЕА. Бренд для всех / пер. с англ. О. Перфильева. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 224 с.
3. Официальный сайт компании ИКЕА. URL: <http://ikea.com/> (дата обращения 22.05.2017).
4. Kinch N. Strategy and Structure of Supplier Relationships in IKEA. A Case from Furniture and Interior Decoration Industry in Industrial Marketing. Readings. Uppsala: Uppsala University, 1995.
5. Porter M. Competitive Strategy. N.Y.: Free Press, 1980. 396 p.

References

1. Krom Ye. Nastupleniye v stile crazy. Ekspert severo-Zapad, 14 (219) [Offensive in the style of crazy. Expert North-West, 14 (219)]. Available at: http://expert.ru/northwest/2005/14/14no-skome2_49202/ (accessed 22.05.2017).
2. L'yuis E. Velikaya IKEA. Brend dlya vsehkh [The Great IKEA. Brand for all] / per. s angl. O. Perfil'yeva. M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2008. 224 s.
3. Ofitsial'nyy sayt kompanii IKEA. Available at: <http://ikea.com/> (accesssed: 22.05.2017).
4. Kinch N. Strategy and Structure of Supplier Relationships in IKEA. A Case from Furniture and Interior Decoration Industry in Industrial Marketing. Readings. Uppsala : Uppsala University, 1995.
5. Porter M. Competitive Strategy. N.Y.: Free Press, 1980. 396 p.

Для цитирования: Попова Ю. Ф Почему ИКЕА невозможно остановить: достижение конкурентных преимуществ посредством управления цепочкой создания ценности// Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2017. № 2. С. 130–138.

For citation: Popova Y. F. Why IKEA can not be stopped: achievements of competitive advantages gained through management of the value chain // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2017. № 2. P. 130–138.