



# ИКЕА изнутри

бизнес-кейс  
теоретический материал  
правильное решение кейса

пример эффективной  
организации бизнес-процессов

Тимофей Крылов, 2013

[www.100cases.ru](http://www.100cases.ru)



# Тимофей Алексеевич Крылов

## ИКЕА изнутри (бизнес-кейс)

*Текст предоставлен правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6563587](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6563587)  
ИКЕА изнутри / Крылов Т.А.: Авторское; Москва; 2013*

### Аннотация

Бизнес-кейс «ИКЕА изнутри» представляет собой универсальный образовательный комплект, которым могут пользоваться как преподаватели, так и студенты экономических вузов. В комплекте есть все необходимое для работы преподавателя в аудитории, либо для самостоятельной работы студента дома.

В комплект входит:

- бизнес-кейс с вопросами к нему;
- теоретический материал, который помогает лучше ответить на вопросы кейса и выполнить поставленные задания;
- «правильные» ответы на вопросы кейса, которые показывают, как на самом деле следовало бы ответить на предложенные в кейсе вопросы.

Выполняя задания по кейсу, Вы можете их в итоге сравнить с предложенным правильным решением кейса, и сделать выводы о правильности собственного хода мыслей.

Метод кейсов (от англ. case-method, кейс-метод, кейс-стади, case-study, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного

анализа) – техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

# Содержание

Декларация	5
Аннотация	6
Об авторе	8
ИКЕА изнутри	11
Задание к бизнес-кейсу	11
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# **Тимофей Крылов**

## **ИКЕА изнутри. Бизнес-кейс**

### **Декларация**

Этот бизнес-кейс подготовлен на основе общедоступных источников. Используемый в данном издании материал не является продуктом интеллектуальной собственности компании ИКЕА, а также не является рекламой, и не направлен на продвижение бренда компании ИКЕА. Данный бизнес-кейс, равно как и теоретический материал к нему, подготовлены исключительно в научных и образовательных целях, для приобретения и совершенствования управленческих навыков слушателей бизнес-школ и студентов вузов.

# Аннотация

Бизнес-кейс «ИКЕА изнутри» представляет собой универсальный образовательный комплект, которым могут пользоваться как преподаватели, так и студенты экономических вузов. В комплекте есть все необходимое для работы преподавателя в аудитории, либо для самостоятельной работы студента дома.

В комплект входит:

- бизнес-кейс с вопросами к нему;
- теоретический материал, который помогает лучше ответить на вопросы кейса и выполнить поставленные задания;
- «правильные» ответы на вопросы кейса, которые показывают, как на самом деле следовало бы ответить на предложенные в кейсе вопросы.

Выполняя задания по кейсу, Вы можете их в итоге сравнить с предложенным правильным решением кейса, и сделать выводы о правильности собственного хода мыслей.

Метод кейсов<sup>1</sup> (от англ. case-method, кейс-метод, кейс-стади, case-study, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) – техника обучения, использующая опи-

---

<sup>1</sup> Материал из Википедии – свободной энциклопедии

сание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

# Об авторе



## *Крылов Тимофей Алексеевич*

Базовое образование получил в 1994 – 1998 г.г. в РЭА им. Плеханова по специальности «Финансы и Кредит». В 1996–1997 г.г. проходил стажировку в Школе Экономики и Права Университета г. Гетеборга (Швеция). В 2002 – 2003 г.г. обучался по программе MBA в Школе Бизнеса в г. Йончепинге (Швеция).

*Сведения о трудовой деятельности:*

С 1998 по 2002 г. работал менеджером по закупкам в компании ИКЕА.

С 2003 по 2005 – независимый консультант ряда шведских компаний. Среди основных клиентов: производственный концерн ИТАВ, Группа фабрик Sveba-Dahlen, шведские торгово-розничные сети.

В 2006 г. Крылов Т.А. принимал участие в качестве консультанта в проекте по описанию бизнес-процессов компании ОАО НК «Роснефть», проводившемся в преддверии эмиссии акций компании и их размещения на Лондонской Фондовой Бирже и на российском фондовом рынке.

С 2004 года занимается преподавательской деятельностью в бизнес-школах и тренинговых компаниях Москвы. Автор тренинга «Инструментарий подготовки компаний к IPO» и «Основы современного предпринимательства», а также других тренингов по финансовому менеджменту, по организации бизнес-процессов, по привлечению инвестиций.

В 2009 – 2010 г.г. принимал участие в организации и подготовке экономической части «Программы освоения континентального шельфа РФ до 2030 г. компании НК «Роснефть».

Тимофей А. Крылов владеет методиками оценки стоимости компаний, анализа инвестиционных проектов, методами финансового моделирования и построения вероятностных финансовых моделей.

В настоящее время Тимофей А. Крылов работает стар-

шим преподавателем в РЭУ имени Г.В. Плеханова, читает учебные курсы по предпринимательству и привлечению финансовых ресурсов в бизнес.

Тимофей Крылов разработал методику работы с бизнес-кейсами, с которой можно ознакомиться на сайте [www.100cases.ru](http://www.100cases.ru)

# **ИКЕА изнутри**

## **Бизнес-кейс**

### **Задание к бизнес-кейсу**

1. Ознакомьтесь с описанием компании ИКЕА и прочитайте интервью с ее сотрудниками.
2. На базе имеющегося фактического материала, проанализируйте организационную структуру компании.
3. Составьте схему основных бизнес-процессов компании, постарайтесь понять и изобразить бизнес-модель ИКЕА.
4. Сформулируйте и перечислите внутренние цели компании, постарайтесь понять, какие в компании используются ключевые показатели результативности (KPI) для достижения поставленных целей.

# Более 60 лет ИКЕА меняет к лучшему повседневную жизнь многих людей



**1943**

Ингвар Камрад основывает компанию ИКЕА в провинции Смоланд, Швеция, где жители всегда отличались трудолюбием и бережливостью.

**1951**

Выпущен первый каталог товаров ИКЕА. Наши покупатели получают его бесплатно.



**1958**

Первый магазин ИКЕА открывается в Эльмхульт, Швеция.

**1963**

Первый магазин ИКЕА открывается за пределами Швеции — в Норвегии.



**1956**

ИКЕА начинает поставлять товары в плоских упаковках — это становится неотъемлемой частью концепции ИКЕА.

**1955**

ИКЕА начинает выпускать собственные модели мебели в соответствии со своей бизнес-идеей: продавать удобные и функциональные товары для обустройства дома по ценам, доступным многим людям.

**2000**

Открывается первый магазин ИКЕА в России.



## ИКЕА по всему миру

186 магазинов ИКЕА открыты в 31 стране мира.

В ИКЕА — 76 000 сотрудников.

В ассортименте ИКЕА — 10 000 наименований.

Каталог ИКЕА издается на 23 языках.

В 2003 году 310 000 000 человек посетили магазины ИКЕА во всем мире.

В России работают 4 магазина ИКЕА.



Подробнее о бизнес-идее ИКЕА читайте на нашем интернет-сайте [www.IKEA.ru](http://www.IKEA.ru)

Читатель, знаете ли Вы хотя бы одну компанию, где сотрудники приветствуют друг друга объятиями и похлопываниями руками по спине? Это ИКЕА. Для многих молодых сотрудников это кажется странным, но со времен люди к этому привыкают. Благодаря этой традиции, сотрудники становятся почти «одной семьей», и когда со временем покидая

компанию, люди встречаются вновь, то они также обнимают друг друга, благодаря чему доверие, связи и контакты бывших сотрудников ИКЕА сохраняются на долгие годы.

Всем известно, что в Швеции очень высокие налоги, одни из самых высоких в мире. В середине 50-х, когда бизнес ИКЕА быстро пошел в гору и компания начала платить внушительные налоги в бюджет, владелец ИКЕА Ингвар Кампрад принял решение перевести финансовую штаб-квартиру компании в Швейцарию. (Не путать с дизайнерской штаб-квартирой, которая так и осталась в Швеции). Из-за переноса штаб-квартиры бюджет родной страны основателя компании недосчитался многих миллионов шведских крон в виде налогов. Для разъяснений по данному вопросу владельца ИКЕА даже вызывали в шведский парламент. Однако Ингвар Кампрад это приглашение проигнорировал, из-за чего члены парламента на него сильно обиделись. Большинство из них до сих пор не желают с ним разговаривать.

Известно, что владелец ИКЕА Ингвар Кампрад договорился с тогдашним премьер-министром России Н.И.Рыжковым об открытии магазина ИКЕА в Москве еще в 1990 году. Однако многочисленные бюрократические проволочки сильно затормозили процесс. Говорят, с ИКЕА требовали взятки, но ИКЕА взяток никогда не давала, в отличии от других западных компаний, которые везли в Россию для взя-

ток наличные деньги чемоданами. Именно поэтому ИКЕА открылась в России не в 1990, а только в 2000.

Говорят, многие западные розничные компании-гиганты долго выжидали, кто же первой из них придет в Россию, чтобы сразу посмотреть результат. Первой пришла ИКЕА. А через три месяца в Москве уже открылся первый центр оптовой торговли МЕТРО Кэш энд Керри. Через год после ИКЕА открылся АШАН.

Известно, что компанию ИКЕА и ее владельца поначалу, в первые годы существования этого бизнеса, очень не любили производители мебели и другие мебельные компании. Почему?! Да потому, что с самого начала дела у Ингвара Кампрада пошли не плохо, он предлагал людям простую и удобную мебель, да и торговал он всегда дешевле конкурентов, что естественно не могло не вызывать зависть и недовольство его коллег-конкурентов по бизнесу. Тем не менее, компания росла, и вскоре из маленькой провинциальной компании превратилась в бизнес скандинавского значения, открывая один за другим магазины в нескольких городах Швеции.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.