

IKEA: Balansowanie między wymaganiami niskiej ceny ze strony klientów a potrzebą osiągania zysków przez producenta

Po uzyskaniu wiodącej pozycji na rynku szwedzkim (20% całego rynku) IKEA w ciągu ostatnich 25 lat zdołała osiągnąć to, czego nie udało się dokonać żadnemu innemu dystrybutorowi mebli. IKEA stała się liczącą firmą w przemyśle, którego specyfika sprawia, iż jest uznawany za lokalny i bardzo trudno jest rozwinąć działalność międzynarodową.

Dziś na całym świecie można znaleźć meble o dobrej jakości i przystępnej cenie produkowane przez IKEA. Jest to jedyny dystrybutor mebli, któremu udało się zaistnieć w całej Europie, wliczając w to Europę Wschodnią i Południową, oraz Ameryce Północnej, utrzymując silną pozycję w USA. Ponadto IKEA sprzedaje swoje meble w Singapurze, Hongkongu i przygotowuje się do wkroczenia na rynek Chin. Ingvar Kamprad, założyciel firmy, przejmując brytyjskiego Habitat - czołowego konkurenta IKEA na rynkach brytyjskim i francuskim - umocnił swą pozycję na rynku europejskim.

Co sprawia, że IKEA tak bardzo wyróżnia się na międzynarodowym rynku mebli? Czy jest to tylko zasługą „dobrej jakości po przystępnej cenie”? Czy też może należy doszukiwać się głębszego wytłumaczenia sukcesu IKEA na tym rynku? Jak się to wszystko zaczęło?

Nazwa IKEA pochodzi od inicjałów założyciela firmy, architekta: Ingvara Kamprada, od nazwy farmy, na której się wychował: Elmtaryd, od nazwy jego rodzinnej wsi: Agunnaryd położonej w Salamand - biednym regionie rolniczym usytuowanym w południowo-wschodniej Szwecji. Wywodząc się z biednego środowiska, Kamprad zaczynał jako handlarz wszystkiego, zaczynając na zapalkach, a kończąc na kartkach świątecznych. Do przemysłu meblowego dostał się przypadkiem, kiedy to zakupił fabrykę mebli, którą zresztą musiał sprzedać we wczesnych latach 60.

Kamprad miał obsesję na punkcie niskich cen, a jedynym sposobem na ich utrzymanie było obniżanie kosztów produkcji. To przesłanie zostało główną siłą napędową jego rozwijającej się firmy. Kamprad nieustannie poszukiwał nowych sposobów na obniżenie cen. Na przykład, zdecydował się na kupowanie drewna prosto z tartaku - obniżył w ten sposób liczbę pośredników, składał od razu większe zamówienia - w ten sposób uzyskiwał korzystniejsze warunki umów z dostawcami, sam dostarczał materiały do swej sieci małych producentów. Dzięki temu mógł obciąć koszty produkcji i zapewnić większą gamę obić, które pokazywał w katalogu. Takie praktyki pozwoliły mu również na utrzymanie bliskiego kontaktu z dostawcami, a w efekcie na szybkie zapoznanie się z tajnikami przemysłu meblowego. Kontakty między Kampradem i dostawcami były tak dobre, że wymagali oni od niego tylko wstępnych szkiców. Jednak Kamprad zawsze starał się dostosować produkcję do ich możliwości. Przez lata zdołał wypracować swoją własną filozofię: spełnianie potrzeb klientów na produkty dobrej jakości po niskich cenach poprzez nastawienie dostawców na zysk, wydajność i długoterminową współpracę. Było to ogromnym przełomem w przemyśle, w którym relacje między dostawcą i dystrybutorem polegały na zakupie towarów część po części i długim okresem realizacji zamówień.

Balansowanie między potrzebami klientów i producentów sprawiło, że IKEA sprzedawała meble po cenach o 30-50% niższych niż tradycyjni dystrybutorzy. Nie obyło się oczywiście bez sprzeciwów ze strony Szwedzkiej konkurencji. Doszło nawet do oskarżenia Kamprada o stosowanie nieuczciwych metod obniżania cen. Próbowano również uniemożliwić IKEA wzięcie udziału w targach meblowych w Sztokholmie. Wszystkie te przeszkody sprawiły, że Kamprad zaczął szukać nowych dostawców. Znalazł ich w Polsce.

Mimo iż polscy producenci byli chętni do sprzedaży swych wyrobów po cenach o wiele niższych niż producenci szwedzcy, wysoki koszt transportu był barierą trudną do pokonania. W końcu pojawiło się rozwiązanie: jeszcze jedno odkrycie IKEA. Okazało się, iż koszt transportu będzie niższy, jeżeli meble będą wysyłane w częściach, w kartonowych

pudełkach. To obniżyło koszty transportu o 80%. Jednakże Kamprad na tym nie poprzestał. Aby jeszcze bardziej obniżyć cenę, postanowił sprzedawać meble do samodzielnego składania. Od tego momentu klienci uczestniczyli w cyklu dystrybucji wyrobów IKEA. Aby ułatwić klientom dostosowanie się do nowej oferty, firma proponowała produkty proste do złożenia i umożliwiające zastosowanie wielu różnorodnych rozwiązań.

Aby osiągnąć jak największy rynek i korzystać z masowej sprzedaży, w 1964 r. IKEA otworzyła pierwszy europejski sklep - magazyn w Sztokholmie. Niespodziewanie na wielkim otwarciu pojawiły się tak wielkie tłumy, że pojawił się następny problem: niekończące się kolejki przy kasach, gdyż pracownicy zajęci byli podawaniem towarów. Zamiast zatrudnić większą liczbę ludzi, Kamprad otworzył powierzchnię sklepową dla klientów, zachęcając ich do samodzielnego wybierania produktów. Tego rodzaju rozwiązanie było wtedy jeszcze nieznaną, jednak klienci, rozumiejąc, iż wszystko to przyczynia się do obniżenia ceny, chętnie ruszyli ku sklepowym półkom. W kilka lat IKEA wprowadziła w życie nowy rodzaj sprzedaży, z klientami aktywnie biorącymi udział w procesie dystrybucji produktu.

Cały system zaczął funkcjonować. Klienci mogli kupować towary po niskich cenach, producenci korzystali na długoterminowych zamówieniach, IKEA poprzez sprzedaż masową mogła osiągać rozsądne zyski, stosując stosunkowo niskie marże.

Co jest jednak niebywałe, Kamprad nie znał wtedy jeszcze pojęcia strategii planowania, które do dziś jest uważane w tej firmie jako zbyt skomplikowane. Strategia działania firmy była reakcją na sukcesywnie pojawiające się problemy. Kamprad szukał rozwiązań długoterminowych, zawsze pamiętając o swej filozofii niskich cen. Często wiązało się to z podejmowaniem ryzyka.

Misja IKEA

W miarę jak IKEA rozwijała swą działalność, Ingvar Kamprad znalazł sposób na wytłumaczenie swego niepowtarzalnego sposobu robienia interesów. Zawsze utrzymywał, iż misją IKEA jest oferowanie „szerokiej gamy mebli domowych: funkcjonalnych i dobrze zaprojektowanych, o cenach tak niskich, by większość ludzi mogła sobie na nie pozwolić”. To stwierdzenie jest podstawą filozofii IKEA i ukształtowało wszystkie fazy rozwoju firmy, a zwłaszcza rozwoju gamy oferowanych produktów.

Ekspansja IKEA na rynku amerykańskim

Kamprad, zadowolony ze swych sukcesów w poszukiwaniu tańszych dostawców poza Skandynawią, postanowił poszukać także klientów poza granicami Szwecji. Zawsze w zgodzie z filozofią firmy, Kamprad rozwinął działalność międzynarodową, poszukując tańszej ziemi na swe magazyny, tańszych dostawców materiałów czy w końcu niższych kosztów marketingowych. Adaptacja do potrzeb rynków europejskich wydawała się bardzo prosta. Katalogi zawierały te same produkty - różniły się wyłącznie językiem, w którym były napisane. Jednak z biegiem czasu pojawiła się potrzeba wprowadzenia pewnych różnic w produktach oferowanych np. w Europie Zachodniej i USA. Wtedy pojawił się dylemat: w jakim stopniu można odejść od standardów, których IKEA trzymała się przez wiele lat. Rozumiejąc, iż rynki poza Skandynawią stanowią zbyt duże źródło dochodów, Kamprad postanowił być bardziej elastyczny.

Przystosowywanie się do rynku Stanów Zjednoczonych było dużą lekcją marketingu dla IKEA. Niewielu menedżerów zostało wysłanych ze Szwecji do USA ze względu na utrzymywanie polityki niskich cen. Poza tym spodziewano się, że produkty będą sprzedawały się tak samo dobrze jak w Szwecji - co okazało się błędnym założeniem. Nie było innego wyjścia - ponownie zastosowano strategię równowagi; tym razem jednak była to równowaga między szwedzkim charakterem produktu a standardami amerykańskimi, sprzedawanego

w sposób bardziej przypominający styl amerykański. To oczywiście musiało zakończyć się wzrostem kosztów produkcji, ale było jedynym sposobem na przeżycie w nowych warunkach.

Początkowo strategia rozwoju na rynku amerykańskim przypominała tę zastosowaną wcześniej w Europie: szukanie rynków o dużej chłonności, zakup taniej ziemi na peryferiach, używanie masowej reklamy z podkreśleniem pochodzenia IKEA, skoncentrowanie się na szerokiej ofercie i cenach z wykorzystaniem katalogu. Do końca późnych lat 80. IKEA odnosiła sukcesy na rynku amerykańskim. Jednak ten „miesiąc miodowy” zakończył się wraz z obniżeniem wartości dolara. Co więcej, nawet jeżeli początkowo Amerykanie byli zachwyceni IKEA, to w chwili pojawienia się szwedzkiej nowości okazało się, że różnice w standardach są zbyt znaczące. Amerykanie kupowali wazony na kwiaty, myśląc, że są to szklanki do picia wody. Sofy i kanapy były zbyt „lekkie” dla lubiących ciężkie meble Amerykanów. Nie sposób było także zakupić w IKEA wielkich łóżek małżeńskich typu King-Size, tak wówczas popularnych. To wszystko sprawiło, że sprzedaż zaczęła spadać, a wraz z nią zyski.

Pojawił się dylemat, do jakiego stopnia IKEA może zrezygnować ze swego charakteru. Mimo surowej polityki ustalonej wcześniej przez Kamprada zdecydowano się na pewne ustępstwa. Carstedt powiedział: „Strategia IKEA w Północnej Ameryce będzie nadal niebieska i żółta, ale dodamy do niej trochę więcej gwiazd i pasków, i więcej liści klonowych”. Chęć utrzymania się na nowym rynku zbytu wymusiła na IKEA zastosowanie nowego podejścia: bardziej elastycznego i kładącego mniejszy nacisk na obniżenie ceny. Był to jednak ruch odpowiedni i dokonany w odpowiednim momencie. IKEA odniosła jeszcze raz sukces.

Pytania

1. Jaką dewizę stosował Kamprad, rozwijając działalność w przemyśle meblowym?
2. Jaka była przyczyna dobrych stosunków Kamprada z dostawcami? W jaki sposób dbał on o utrzymanie tych stosunków?
3. Jakich rozwiązań użył Kamprad w walce z konkurencją na szwedzkim rynku meblowym?
4. Jaką strategię zastosowała IKEA, wchodząc na rynek amerykański, i do jakich wyrzeczeń została zmuszona?