

УДК 338.2
JEL Q32, Q56

ПРОДУКТОВО-СЕРВИСНЫЕ СИСТЕМЫ В ТОРГОВЛЕ КАК ИННОВАЦИОННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ: КЕЙС ИКЕА

Арутюнян Марат Ваграмович

*Российский университет дружбы народов, Москва, Россия,
e-mail: ar.marat99@mail.ru; SPIN-код:нет, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5390-7327>*

Аннотация: Целью настоящей работы является кейс-стади циркулярной бизнес-модели компании ИКЕА, внедряемой в настоящее время в европейских подразделениях компании. В качестве информационной базы использовались отчеты и презентационные материалы компании, размещенные на ее официальном сайте. В результате исследования был сделан вывод о том, что продуктово-сервисные системы являются одной из наиболее перспективных циркулярных бизнес-моделей в торговле. Они снижают барьер первоначальных инвестиций, который в случае мебели может быть достаточно значительным. Кроме того, модель "мебель как услуга" является привлекательной для мобильных категорий индивидуальных клиентов (учащихся, арендаторов жилья) и корпоративных клиентов, так как позволяет им заключать гибкие контракты. В то же время, для компании внедрение продуктово-сервисных моделей сопряжено с определенными финансовыми рисками и требует разработки научно-обоснованных инновационных моделей оценки финансовой эффективности такого рода моделей.

Ключевые слова: инновационная бизнес-модель, циркулярная экономика, устойчивое развитие, продуктово-сервисные системы

PRODUCT-SERVICE SYSTEMS IN TRADE AS AN INNOVATIVE BUSINESS MODEL: THE CASE OF IKEA

Arutiunian Marat Vegramovich

*RUDN University, Moscow, Russia
e-mail: ar.marat99@mail.ru; SPIN-код:no, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5390-7327>*

Abstract: The aim of this paper is to analyze the case of the circular business model of the IKEA company, which is currently being implemented in the European divisions of the company. The information base was based on the company's reports and presentation materials posted on its official website. The study concluded that product-service systems are one of the most promising circular business models in trade. They reduce the barrier to initial investment, which in the case of furniture can be quite significant. In addition, the "furniture as a service" model is attractive for mobile categories of individual customers (students, tenants) and corporate clients, as it allows them to enter into flexible contracts. At the same time, for the company, the implementation of product-service models is associated with certain financial risks and requires the development of scientifically based innovative models for assessing the financial efficiency of such models.

Keywords: innovative business model, circular economy, sustainable development, product-service systems

Введение. В условиях растущей глобальной обеспокоенности по поводу истощения ресурсов и изменения климата, переход к устойчивым и циркулярным экономическим системам становится не просто желательным, но и необходимым [1]. Торговая отрасль, традиционно характеризующаяся линейной моделью «взять-сделать-использовать-выбросить», играет ключевую роль в формировании экологического следа человечества. Масштабы производства, потребления и отходов в розничной торговле требуют немедленного переосмысления подходов, и именно здесь циркулярные бизнес-модели предлагают эффективный и перспективный ответ [2].

Циркулярные бизнес-модели, направленные на минимизацию отходов и максимальное использование ресурсов, представляют собой радикальный отход от традиционных линейных схем. Они фокусируются на многократном использовании продукции, ремонте, рециклинге и реставрации, а также на переходе к услугам вместо продажи товаров [3]. Это не только способствует снижению экологического воздействия, но и открывает новые возможности для повышения эффективности, инноваций и конкурентоспособности в торговой сфере. Потенциальные выгоды включают снижение затрат на сырье, улучшение репутации бренда, привлечение экологически ответственных потребителей и создание новых источников дохода [4].

Успешные примеры внедрения циркулярных моделей уже существуют. Компании, занимающиеся продажей подержанных автомобилей, демонстрируют жизнеспособность вторичного рынка. Компания Patagonia активно продвигает ремонт и перепродажу своей одежды, используя программу Worn Wear. Компания ИКЕА внедряет программы по аренде мебели и приёму использованных товаров для их переработки. Эти примеры, хотя и ограничены по масштабу, доказывают возможность и экономическую целесообразность перехода к циркулярным бизнес-моделям в торговле.

Целью настоящей работы является кейс-стади циркулярной бизнес-модели компании ИКЕА, внедряемой в настоящее время в европейских подразделениях компании. В качестве информационной базы использовались отчеты и презентационные материалы компании, размещенные на ее официальном сайте [5].

Цели и инструменты перехода к циркулярной бизнес-модели компании ИКЕА. Согласно официальной документации, ИКЕА видит свое участие в циркулярной экономике как ключевой элемент своей стратегии устойчивого развития, стремясь перейти от линейной модели бизнеса к циркулярной. Основные аспекты этого участия включают:

1. Преобразование бизнеса: ИКЕА стремится изменить свои бизнес-процессы так, чтобы они были более устойчивыми и способствовали сокращению отходов и эффективному использованию ресурсов. Это часть их стратегии "People & Planet Positive", запущенной в еще 2012 году.
2. Увеличение срока службы продуктов: ИКЕА нацелена на развитие возможностей по перепродаже, восстановлению и уходу за своими продуктами, чтобы продлить их срок службы и сохранять ценности.
3. Вовлечение клиентов: ИКЕА стремится вовлекать клиентов в циркулярные практики, предлагая услуги и решения, которые делают устойчивость и циркулярность частью повседневной жизни. В частности, компания стремится облегчить процесс возврата и передачи товаров, которые клиенты уже не хотят использовать.

4. Слушание клиентов: ИКЕЯ активно собирает и анализирует отзывы и потребности своих клиентов, чтобы лучше понять, как помочь им минимизировать отходы и улучшить качество жизни.
5. Четыре ключевых направления изменений: Для достижения своих целей ИКЕЯ определила три направления - здоровый и устойчивый образ жизни, циркулярность и климатическая позитивность (не только снижение выбросов парниковых газов, но и их устранение), а также справедливость и равенство в рабочей среде.

К настоящему времени ИКЕЯ уже внедрила несколько практик циркулярной экономики. К ним, в первую очередь, относится практика перепродажи и восстановления продуктов. ИКЕЯ развивает инициативы по перепродаже, refurbishing (восстановлению) и уходу за своими изделиями. Это позволяет продлить срок службы продуктов и минимизировать отходы. Вторым моментом, который стоит отметить, это организация в компании процессов сбора и переработки. Компания активно проводит сбор старой мебели и других продуктов, чтобы предотвратить их попадание на свалки. ИКЕЯ работает над созданием удобных для клиентов решений, позволяющих им легко возвращать ненужные вещи.

Также компания разрабатывает и предлагает своим клиентам способы использования переработанных и возобновляемых материалов. В частности, ИКЕЯ планирует к 2030 году использовать только возобновляемые и переработанные материалы в своих продуктах. Это также показывает их приверженность к циркулярной экономике и устойчивому производству.

Для успешной практической реализации данных инициатив ключевым аспектом является обучение как сотрудников, так и клиентов о значении устойчивого образа жизни и циркулярной экономики, что приводит к более информированным решениям как со стороны компании, так и со стороны потребителей.

Важным условием успешного перехода к циркулярным процессам в любой компании является возможность измерения показателей успешности циркулярных практик. Для этого в ИКЕЯ уже разработано несколько метрик. Наиболее традиционными в этом плане являются целевые показатели. К 2030 году ИКЕЯ намерена достичь полного перехода на циркулярную модель, что включает в себя использование только переработанных или возобновляемых материалов, что может быть измерено в процентах от общего объема производимой продукции. Кроме того, компания разработала и использует несколько инновационных показателей, например, показали импакта (воздействия) на окружающую среду и экономику. ИКЕЯ планирует следить за последствиями своих действий в экономическом и экологическом плане, включая снижение углеродных выбросов и рост рабочих мест за счет циркулярных инициатив.

Введение подобного рода метрик в оценку качества и успешности стратегического развития компании свидетельствует о серьезном подходе ИКЕЯ к реализации принципов циркулярной экономики и желании стать более устойчивой и ответственной компанией.

Кроме того, в компании внедрены два инновационных инструмента к разработке и оценке вероятности успешности различных инновационных циркулярных практик. Первый подход называется «Компас циркулярности».

Компас циркулярности" — это инструмент, разработанный ИКЕА для поддержания процесса принятия решений в стремлении к более циркулярной модели бизнеса (рис. 1). Он основан на ценностях компании и служит простым средством для проверки, что иницилируемые проекты и исследования направлены на увеличение циркулярности. Основные принципы компаса включают следующие аспекты:

1. Человекоцентричный подход: Начинать с проблем и вызовов, с которыми сталкиваются люди, и совместно разрабатывать решения.
2. Совместное творчество: Участие различных заинтересованных сторон в процессе создания и улучшения решений.
3. Итеративность и постепенное совершенствование: Стремление к достаточной сложности решений, с последующей непрерывной доработкой.
4. Способствование устойчивому выбору: Поддержка людей в принятии более устойчивых решений в их повседневной жизни.

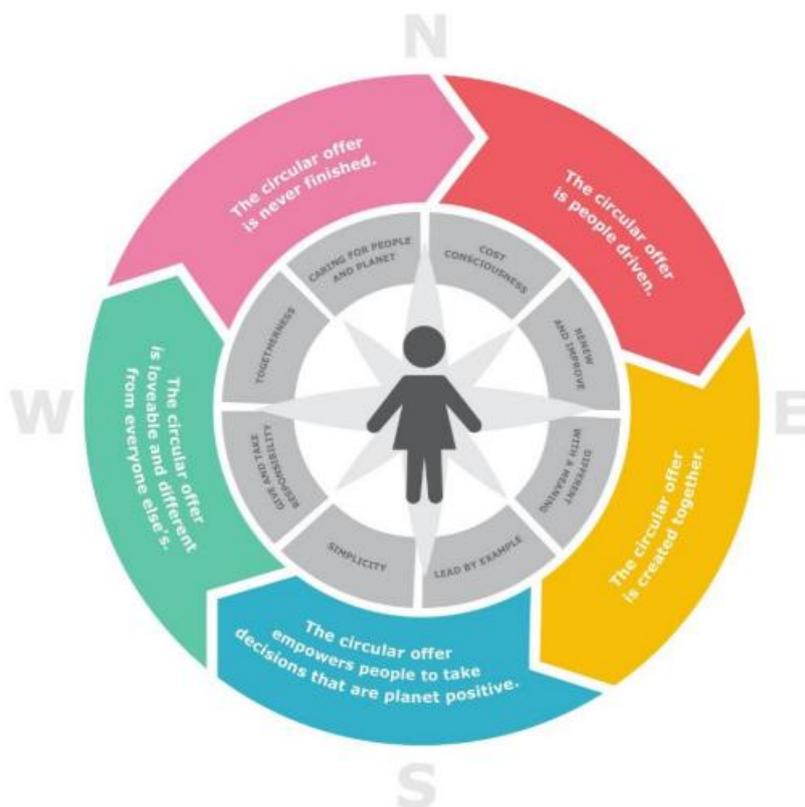


Рис. 1 Компас циркулярности. Источник: разработка компании ИКЕА [4]

Таким образом, компас циркулярности помогает ИКЕА направлять свои усилия и эксперименты в области циркулярной экономики, обеспечивая соответствие целям компании и потребностям клиентов [5].

Второй инструмент – это модель "Вселенная", которая в контексте циркулярной экономики ИКЕА представляет собой карту, которая иллюстрирует различные фазы жизни в доме, а также способы, которыми люди приобретают, используют, заботятся о и передают свои вещи. Эта модель помогает выявить

повседневные проблемы и потребности людей и позволяет ИКЕА разрабатывать соответствующие решения в рамках циркулярной экономики.

Основные акценты модели "Вселенная" включают понимание жизненного цикла продуктов, фокус на потребительских нуждах и опции для удовлетворения потребностей. В частности, модель показывает, как продукты проходят через различные стадии — от приобретения и использования до ухода и передачи, что помогает в разработке предложений, соответствующих потребностям пользователей на каждом этапе. Кроме того, Модель ориентирована на выявление ежедневных проблем и потребностей людей в их жизни дома, что позволяет ИКЕА разрабатывать более релевантные и ценные решения в контексте циркулярности.

Что касается опций для удовлетворения потребностей, модель демонстрирует выбор, который у людей есть для выполнения различных нужд на разных этапах, а также возможности, которые ИКЕА может предложить, чтобы лучше удовлетворить эти потребности циркулярным способом. Таким образом, модель "Вселенная" служит важным инструментом для понимания поведения потребителей и разработки инновационных решений в сфере циркулярной экономики [5].

Модель Faas. В качестве одной из наиболее перспективных циркулярных бизнес-моделей, которая могла бы реализовать стратегические цели развития компании, менеджментом ИКЕЯ в настоящее время считается модель Faas. По сути, это модель продуктово-сервисной системы, адаптированная для кейса компании как производителя и продавца товаров для дома, в первую очередь, мебели. Подход "мебель как услуга" (Furniture as a Service, FaaS) представляет собой модель, при которой клиенты получают доступ к мебели и сопутствующим услугам без необходимости её покупки. Вместо традиционного владения, клиент арендует мебель, получая возможность использовать её на определённый период. Этот подход включает в себя несколько ключевых аспектов:

1. **Обслуживание и удобство:** FaaS предлагает клиентам высокий уровень удобства, обеспечивая доступ к "новой или как новой" мебели с сопутствующими услугами, такими как доставка, установка и обслуживание.
2. **Циркулярная экономика:** в этой модели ИКЕЯ сохраняет владение мебелью, что позволяет компании возвращать продукты для восстановления и повторного использования. Это способствует уменьшению отходов и поддержанию цикла использования материалов, что является важным элементом циркулярной экономики.
3. **Изменение потребительского поведения:** с помощью FaaS ИКЕЯ отвечает на меняющиеся запросы потребителей, которые всё чаще ищут решения, позволяющие легче управлять мебелью, включая её использование, обслуживание и утилизацию.
4. **Экономически целесообразная модель:** эта модель может быть выгодной как для компании, так и для потребителей. По оценкам, рынок FaaS может составлять 10-15% от общего объема рынка мебели к 2030 году. Это открывает новые возможности для дохода и помогает снизить зависимость от продажи новых материалов.
5. **Адаптация к изменениям:** Подход FaaS также позволяет лучше адаптироваться к изменениям на рынке, добавляя гибкость для клиентов и уменьшая влияние колебаний цен на материалы.

Таким образом, "мебель как услуга" представляет собой инновационный способ предоставления мебели, который отвечает на требования устойчивого развития и меняющиеся потребности клиентов.

Одним из дискуссионных свойств модели с экономической точки зрения является переход к повторяющейся оплате вместо авансовых инвестиций. Оплата «доступа к использованию», а не права собственности в большинстве случаев означает, что авансовые инвестиции заменяются повторяющейся платой или взносом. Отношение людей к этому сложное. Для некоторых людей это рассматривается как важное преимущество, поскольку это может дать им доступ к использованию продуктов, которые они хотят, но не стали бы покупать в первую очередь. Для других потребление на основе сборов и взносов болезненно, поскольку оно запирает их в долгосрочных соглашениях.

В целом, корпоративные клиенты, как правило, позитивно относятся к переходу от капитальных расходов к операционным расходам. Инвестиции в мебель и оборудование необходимо отражать в бухгалтерских книгах, тогда как сборы являются текущими расходами. Во многих случаях есть налоговые льготы, поскольку не нужно инвестировать в активы.

Чтобы FaaS достиг этого желаемого состояния, активы должны принадлежать и храниться в бухгалтерских книгах кого-то, кто не является клиентом, и клиент платит только за использование мебели. Сегодня уже есть финансовые продукты, которые могут поддерживать это в некоторой степени, например, финансовый лизинг. Однако, поскольку компания ищет гибкие решения, которые можно масштабировать вверх и вниз, она подчеркивает, что должна также найти способы использования других типов финансовых продуктов, например, операционный лизинг или «подписка».

Таким образом, внедрение данной модели на практике сопряжено с определенными трудностями (рис. 2). Например, в сфере логистики и управления цепочками поставок продукции, для успешного функционирования FaaS необходимо разработать эффективную систему обратной логистики, которая включает сбор, восстановление и распределение мебели. Это требует сложной инфраструктуры и дополнительных затрат на управление.

С точки зрения управления качеством данная модель тоже имеет определённые барьеры для внедрения. У клиентов может возникнуть сомнение в качестве мебели, предлагающейся в формате FaaS, особенно если ИКЕЯ исторически ассоциировалась с низкими ценами и, как следствие, низким качеством. Поэтому компании необходимо убедить клиентов в том, что предлагаемые продукты могут обеспечить требуемую долговечность и соответствуют ожиданиям.

Кроме того, для эффективного удовлетворения потребностей клиентов важно обеспечить возможность адаптации контрактов на аренду в соответствии с изменяющимися требованиями. Это может быть сложно организовать с учётом необходимости быстро изменять ассортимент и уровень обслуживания.

Восприятие стоимости услуг также может быть определенным барьером для внедрения данной модели [6]. Клиенты могут сравнивать стоимость FaaS с покупкой мебели и не осознавать всех преимуществ модели аренды. Необходимо предоставить прозрачную информацию о ценности предложений FaaS, чтобы убедить потребителей в выгодности такого подхода.

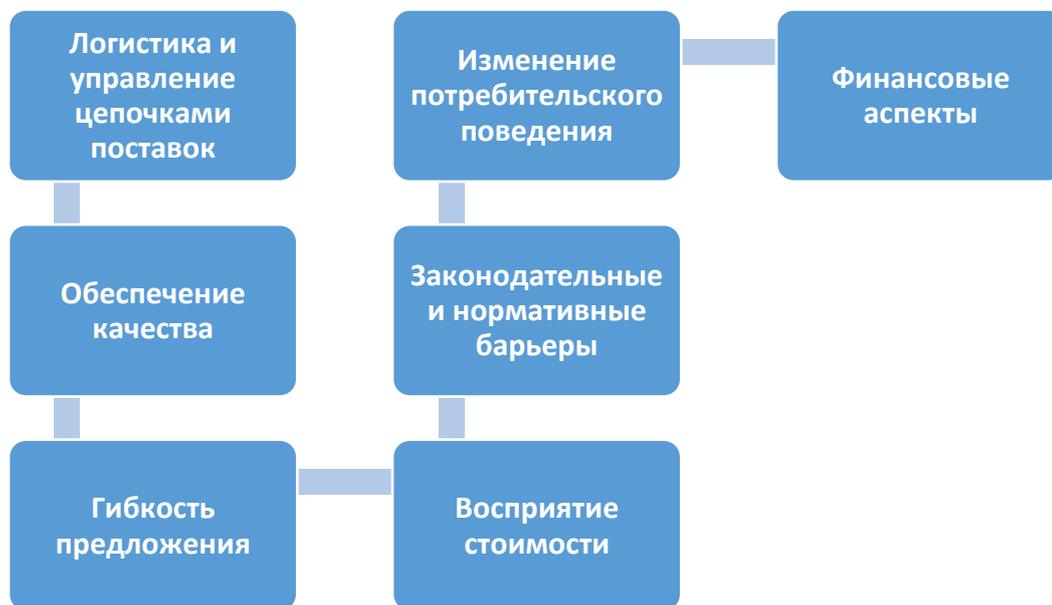


Рис. 2 Барьеры внедрения модели FaaS.
 Источник: разработка автора на основе данных [4]

С точки зрения законодательных и нормативных барьеров также можно отметить, что в разных странах и даже регионах могут существовать различные правила и требования, касающиеся аренды, ответственности за ущерб и возвратов. Это требует дополнительного времени и ресурсов для создания адаптированных терминов, и условий.

Также необходимо отметить, что далеко не все потребители готовы перейти от традиционного владения мебелью к модели FaaS. Поэтому необходимы маркетинговые усилия для повышения осведомлённости о преимуществах аренды и уменьшения предвзятостей против неё, то есть изменений потребительского поведения [7].

И последний важный барьер, которые необходимо отметить, это финансовые аспекты. Установление подходящей модели ценообразования для FaaS может быть сложным заданием, требующим глубокого анализа и понимания рынка, а также способности делать тарифы конкурентоспособными.

В качестве примера, иллюстрирующего последний барьер, можно привести модельный расчет добавленной стоимости сервисного обслуживания одного клиента при переходе на модель FaaS.

Гипотеза, которая использовалась для теста FaaS в Нидерландах – это студенческая общежитие с количеством арендаторов до 50 человек. Все расчеты были проведены в следящих предположениях:

- 20% клиентов делают запрос на обслуживание каждые 3 месяца;
- 25% запросов могут быть обработаны по телефону/виртуальному инструменту в течение 1 часа;
- 75% запросов обрабатывается обслуживанием на месте и обрабатывается в течение 10 часов (5 часов x 2 человека) при средней стоимости материала в 50 евро (замена деталей или продуктов).

В общей сложности в приведенном выше примере добавленные расходы в месяц на одного клиента (учитывая почасовую ставку в Нидерландах в 25 евро) составляют 15,42 евро, что примерно соответствует 5% от первоначальной стоимости продукта.

Выводы. Кейс компании ИКЕЯ показывает, что продуктово-сервисные системы являются одной из наиболее перспективных циркулярных бизнес-моделей в торговле. Они снижают барьер первоначальных инвестиций, который в случае мебели может быть достаточно значительным. Кроме того, модель "мебель как услуга" является привлекательной для мобильных категорий индивидуальных клиентов (учащихся, арендаторов жилья) и корпоративных клиентов, так как позволяет им заключать гибкие контракты.

С точки зрения устойчивого развития такие модели позволяют интенсифицировать использование продуктов, которые иначе остаются недоиспользованными [7]. Доказанная экологическая эффективность модели FaaS может быть дополнительным фактором принятия решений для компаний и государственных организаций, которые пытаются соответствовать стандартам устойчивого развития в своей закупочной политике [8].

В то же время, для компании внедрение продуктово-сервисных моделей сопряжено с определенными финансовыми рисками и требует разработки научно-обоснованных инновационных моделей оценки финансовой эффективности такого рода моделей.

Литература

1. Ратнер С.В., Алмастьян Н.А. Экологический менеджмент в Российской Федерации: проблемы и перспективы развития // Национальные интересы: приоритеты и безопасность, 2014, №17, стр. 37-45.
2. Ратнер С.В., Иосифов В.В., Ратнер П.Д. Анализ и оценка уровня развития циркулярной экономики в российских регионах // Экономический анализ: теория и практика. 2020. Т. 19. № 2 (497). С. 206-225.
3. Ратнер С.В., Арутюнян М.В. Анализ мирового опыта развития бизнес-моделей экономики замкнутого цикла в торговле // Экономический анализ: теория и практика. 2025. Т. 24. № 3. С. 61-77.
4. "A win-win situation": Innovative circularity projects in IKEA Norway, Poland and Sweden. IKEA handbook, 2021.
5. Ратнер С.В., Назарова Л.Е. Трансформация бизнес-модели предприятия в соответствии с принципами циркулярной экономики // Финансы и кредит. 2024. Т. 30. № 3 (843). С. 620-639.
6. Воронина Л.А., Иванова Н.Е., Ратнер С.В. Информационная культура как фактор инновационного развития // Качество. Инновации. Образование. 2008. № 3 (34). С. 8-11.
7. Revinova S., Ratner S., Lazanyuk I., Gomomov K. Sharing economy in Russia: current status, barriers, prospects and role of universities // Sustainability. 2020. Т. 12. № 12. С. 4855.

8. Ratner S., Iosifov V. Eco-management and eco-standardization in russia: the perspectives and barriers for development // Journal of Environmental Management and Tourism. 2017. T. 8. № 1 (17). С. 247-258.

References

1. Ratner S.V., Almastyan N.A. Environmental management in the Russian Federation: problems and development prospects // National interests: priorities and security, 2014, no. 17, pp. 37-45.

2. Ratner S.V., Iosifov V.V., Ratner P.D. Analysis and assessment of the level of development of the circular economy in Russian regions // Economic analysis: theory and practice. 2020. Vol. 19. No. 2 (497). Pp. 206-225.

3. Ratner S.V., Arutiunian M.V. Analysis of world experience in the development of business models of the closed-loop economy in trade // Economic analysis: theory and practice. 2025. Vol. 24. No. 3. Pp. 61-77.

4. "A win-win situation": Innovative circularity projects in IKEA Norway, Poland and Sweden. IKEA handbook, 2021.

5. Ratner S.V., Nazarova L.E. Transformation of the enterprise business model in accordance with the principles of the circular economy // Finance and Credit. 2024. Vol. 30. No. 3 (843). P. 620-639.

6. Voronina L.A., Ivanova N.E., Ratner S.V. Information culture as a factor in innovative development // Quality. Innovations. Education. 2008. No. 3 (34). P. 8-11.

7. Revinova S., Ratner S., Lazanyuk I., Gomonov K. Sharing economy in Russia: current status, barriers, prospects and role of universities // Sustainability. 2020. T. 12. № 12. С. 4855.

8. Ratner S., Iosifov V. Eco-management and eco-standardization in russia: the perspectives and barriers for development // Journal of Environmental Management and Tourism. 2017. T. 8. № 1 (17). С. 247-258.

Поступила в редакцию 20 января 2025 г.