

Цао Цзяюе

студент

О.А. Изумнов, д.соц.н., доцент .

Московский педагогический государственный университет

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОГО
БЕНЧМАРКИНГА В МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ «ИКЕА»:
ПРОТИВОРЕЧИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

Аннотация. В статье проанализирована практика применения бенчмаркинга в компании «ИКЕА» - мировом лидере мебельного ритейла. Выявлены пять групп системных проблем: методологическая разрозненность, измерительные искажения, отраслевая несовместимость данных, культурные барьеры при выходе на новые рынки и риски в маркетинговых коммуникациях. Предложен комплекс мероприятий по устранению этих проблем, включая «инновационный фильтр», гибридную модель измерения, объёмные KPI и 4S-модель межкультурной адаптации.

Ключевые слова: маркетинговый бенчмаркинг, оценка эффективности, адаптация практик, рентабельность инвестиций.

Cao Jiayue

student

**THE MARKETING EFFECTIVENESS ASSESSING BENCHMARKING
AT «IKEA» COMPANY:
CONTRADICTIONS AND AREAS FOR IMPROVEMENT**

Abstract. This article analyzes benchmarking practices at «IKEA», a global leader in furniture retail. Five groups of systemic problems are identified: methodological inconsistency, measurement distortions, industry-wide data incompatibility, cultural barriers when entering new markets, and risks in

marketing communications. A set of measures to address these issues is proposed, including an «innovation filter», a hybrid measurement model, comprehensive KPIs, and «4S» model for intercultural adaptation.

Keywords: *marketing benchmarking, performance evaluation, adaptation of practices, return on investment.*

Компания «ИКЕА» остаётся уникальным явлением на мировом мебельном рынке. Более 460 магазинов в 63 странах, выручка 45,1 млрд евро, штат свыше 231 тысячи человек. Основанная Ингваром Кампрадом в 1943 году как небольшая посылочная фирма, сегодня компания задаёт стандарты в области демократичного дизайна, плоской упаковки и клиентоориентированного производства. Но вот цифры последних отчётных периодов вызывают вопросы.

Чистая прибыль компании «ИКЕА» сократилась на 32% – с 2,2 млрд до 1,5 млрд евро. Выход на развивающиеся рынки идёт с задержками. Запуск магазинов в Индии отложили на два года, 35% товаров оказались невостребованными из-за несоответствия специфики национальной культуры и образу жизни семей. Эффективность маркетинговых коммуникаций снизилась. Один из рекламных роликов компании «ИКЕА» («Harlem Shake») показал высокую узнаваемость бренда – 86% в первые пять секунд, но ключевое сообщение о программе лояльности поняли лишь 42% зрителей при норме 57%. Положительный эмоциональный отклик составил всего 44% [2].

Бенчмаркинг в компании «ИКЕА» применяют давно. Но как конкретно? Методология фрагментарна, измерение разбалансировано, а перенос практик с одних рынков на другие происходит без достаточной культурной калибровки [1].

В процессе исследования выделено пять групп проблем.

1. Методологические и организационные. Бенчмаркинг воспринимается в качестве скорее инструмента сравнения, а не как

комплексная бизнес-функция развития. Отсутствует единая система управления знаниями. Разные отделы проводят свои исследования, не обмениваясь результатами.

2. Стратегические риски – «тирания бенчмарков». Погоня за среднерыночными показателями конкурентов начинает подменять истинную цель – создание ценности для покупателя. Команды фокусируются на цифрах, а не на решении реальных проблем. Для компании «ИКЕА», чья уникальность строилась на прорывных идеях (плоская упаковка, демократичный дизайн, эффект самосборки), чрезмерная зависимость от бенчмарков размывает конкурентные преимущества.

3. Измерительные и инструментальные. Маркетинговые отделы «тонут» в дашбордах, но испытывают дефицит ясности. Разные инструменты – атрибуция, медиамикс-моделирование, тесты инкрементальности – построены на несовместимых допущениях. Их совместное использование порождает хаос. Руководство не в состоянии договориться, какие метрики действительно отражают эффективность. Инвестиции в маркетинг замораживаются.

4. Отраслевая специфика. Стоимость перемещения дивана по складу одинакова для бюджетной модели за 800 евро и для премиальной за 10 тысяч. Сравнить эффективность складов в денежном выражении между разными ритейлерами бессмысленно. Тем не менее, как раз денежные метрики задеиствует повсеместно. Компания «ИКЕА» с её гигантским ассортиментом и разбросом цен попадает в ловушку несопоставимых данных [3].

5. Контекстуальные ограничения при выходе на новые рынки. На примере Индии видны четыре разрыва. Разрыв в навыках: несоответствие между требуемой и доступной локальной экспертизой. Разрыв в ценностях: шведский фокус на устойчивом развитии не всегда

резонирует с чувствительным к цене индийским покупателем. Разрыв в скорости: локализация продукта в Китае занимает три месяца, в Индии – восемь. Разрыв в социальных элементах: компания «ИКЕА» не до конца понимает структуру местных семей, отсюда 35% нерелевантных товаров [4].

Для решения указанных проблем предлагается система из четырёх блоков мероприятий.

Первый блок – преодоление «тирании бенчмарков» и сохранение идентичности бренда. Внедряется «инновационный фильтр». Все потенциальные объекты для бенчмаркинга проходят двухуровневую классификацию. Операционные улучшения (скорость доставки, стоимость единицы объёма) – копировать можно и нужно. Стратегические инновации (способ вовлечения клиента через самосборку) – копировать запрещено. Параллельно запускается «бенчмаркинг неудач». Компания собирает и анализирует не только успешные кейсы конкурентов, но и их провалы в коммуникации. К примеру, разбирает, почему реклама «Harlem Shake» вызвала низкий эмоциональный отклик, что, в свою очередь, несколько снижает риск повторения чужих ошибок.

Второй блок – коррекция системы показателей. Внедряется гибридная модель. Для тактических каналов (SEO, контекстная реклама) задействуются быстрые данные атрибуции. Для стратегического бенчмаркинга (эффективность бренд-кампаний, долгосрочная лояльность) – результаты медиамикс-моделирования. Между этими двумя типами данных делается «переводная таблица», чтобы сопоставлять результаты на разных рынках. Кроме того, для складов и логистики вводятся объёмные показатели вместо денежных. Кубические метры, единицы товара, вес – данные метрики позволяют корректно сравнивать практику разных компаний.

Третий блок – адаптация к локальным рынкам посредством разработки «4S»-модель. Перед выходом на новые рынки компания «ИКЕА» оценивает четыре параметра:

- *Skills* – наличие необходимых компетенций;
- *Shared Values* – резонирует ли практика с локальными ценностями;
- *Speed* – удобен ли темп принятия решений для внедрения изменений;
- *Social Elements* – соответствует ли продукт бытовому укладу потребителю.

Для Индии, например, модель «подсвечивает» необходимость сократить долю нерелевантных товаров с 35% до 15% и локализовать тренинги под местные особенности. Для городских студий компания «ИКЕА» (малые форматы в центрах мегаполисов) бенчмаркинг проводят не сравнивая с гигантскими складами самой компании «ИКЕА», а с локальными дизайн-салонами, конкурирующими в сегменте «городская мебель» [5].

Четвёртый блок – развитие бенчмаркинга как системной бизнес-функции. Иницируется создание централизованной «Библиотека лучших практик» с обязательным полем «карта ограничений», указывающим, при каких условиях практика не работает. Бенчмаркинг интегрируют с маркетинговым аудитом: сначала выявляют собственные проблемные зоны, затем ищут лучшие решения, а не наоборот. Сотрудников обучают стратегическому бенчмаркингу, чётко отделяя его от промышленного шпионажа и обучая задавать правильные вопросы.

Общий бюджет реализации всех мероприятий – 8,76 млн евро. Для компании с выручкой 45,1 млрд евро это составляет менее 0,02% от объёма продаж.

Годовой экономический эффект складывается из ряда составляющих. Снижение потерь от неэффективных маркетинговых коммуникаций

– 100 млн евро. Повышение эффективности маркетинговых инвестиций за счёт гибридной модели измерения – 135 млн евро. Оптимизация логистических затрат благодаря переходу к объёмным KPI – 200 млн евро. Снижение потерь от текучести персонала – 5,4 млн евро. Суммарно, без учёта выхода на новые рынки, экономический эффект составляет 440 млн евро в год.

При выходе на один новый рынок с привлечением «4S»-модели прибавится разовый эффект в 535 млн евро за счёт сокращения задержек с двух лет до 12 месяцев и сокращения доли нерелевантных товаров с 35% до 15%.

Как ожидается, предложенные мероприятия в совокупности компенсируют 32-процентное падение чистой прибыли ИКЕА, почти полностью восстановив её до уровня предыдущего отчётного периода, а эффект в 440 млн евро эквивалентен около 29,4% от текущей чистой прибыли компании.

Выводы. Бенчмаркинг в компании «ИКЕА» в текущий момент работает недостаточно эффективно, поскольку компания имеет дело с типичными для крупных международных корпораций трудностями: разрозненность данных, «слепой» перенос практик, хаос в измерениях, размывание (потеря) уникальности бренда. Предложенные меры позволят компании «ИКЕА» трансформировать бенчмаркинг в перманентный и надёжный источник роста. Для других международных ритейлеров опыт ИКЕА представляется наглядной картой того, как не потерять себя в погоне за чужими показателями и каким образом рассчитывать действительно нужное.

Список использованных источников

1. Колосков Д.А. Управление проектами бенчмаркинга конкурентных преимуществ в многонациональной компании: на примере IKEA. Дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2008. – 151 с.
2. Анализ целевого рынка IKEA // The Business Model Analyst. 2025. URL: businessmodelanalyst.com (дата обращения: 04.06.2026).
3. Bienenstock R. The Perfect Operations KPI // Furninfo. 2025. URL: furninfo.com (дата обращения: 09.01.2026).
4. Is IKEA's Harlem Shake Ad Attention Grabbing // Behaviolabs. URL: behaviolabs.com (дата обращения: 31.05.2026).
5. IKEA Case Study Solution // Course Hero. URL: coursehero.com (дата обращения: 03.06.2026).