

## **Содержание:**

## **Введение**

**Актуальность темы исследования.** Развитие современной экономики характеризуется широким использованием сетевых форм организации бизнеса. Формирование сети возможно различными способами на основе прав собственности, контрактных отношений, партнерства и сотрудничества заинтересованных сторон. Сетевое взаимодействие партнеров по бизнесу оказывает существенное влияние на условия конкурентной борьбы, требует модификации связей с потребителями.

Состояние рынка требует адаптации стратегий конкурентного поведения, поиска уникальных возможностей дифференциации на фоне конкурентов, не останавливаясь только на стратегии лидерства по издержкам. В условиях падения спроса потребителей необходима ориентация на потребительские ценности и формирование комплекса услуг, отвечающего запросам целевых сегментов рынка.

**Цель работы** заключается в исследовании сетевой формы организации бизнеса и разработке рекомендаций по ее развитию.

Для достижения указанной цели в работе поставлены следующие задачи:

- 1) исследовать понятие предпринимательских сетей;
- 2) рассмотреть подходы к организации предпринимательских сетей;
- 3) выявить тенденции развития сетевой торговли в России;
- 4) провести анализ деятельности ООО «ИКЕА ДОМ»;
- 5) определить пути развития ООО «ИКЕА ДОМ».

**Объектом исследования** выступают российские и международные розничные торговые сети, сервисные организации, органы управления торговой деятельностью и потребители.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе сетевой формы организации бизнеса.

**Теоретической и методологической базой проведенного исследования являются** труды ученых-экономистов, специалистов, материалы по развитию сетевого бизнеса, аналитическая и статистическая информация по состоянию развития розничной торговли в Российской Федерации, публикации в сборниках научных конференций.

В качестве **методологической основы** исследования использовались диалектический метод познания, общенаучные принципы системности и комплексности развития, методы сравнения и анализа причинно-следственных связей, методы экономического анализа деятельности предприятий, методы маркетинговых исследований.

**Информационной базой исследования** являются материалы государственных органов статистики, статьи в научных журналах, данные годовых отчетов розничных торговых сетей, статьи и официальные данные, опубликованные в сети Интернет.

## **Глава 1. Теоретические аспекты сетевой формы организации бизнеса**

### **1.1. Понятие предпринимательских сетей**

В условиях конкурентного рынка предприятия вынуждены соперничать не только за рынки сбыта и потребителей, но и за ограниченные ресурсы, новые технологии, квалифицированные кадры, нематериальные активы. Нередко сотрудничество дает предприятиям гораздо больше выгод и перспектив устойчивого развития, чем прямое соперничество. Среди стратегий конкурентных действий, адресованных конкурентам, выделяют, в том числе, стратегии, направленные на сближение с конкурентами[1].

В качестве особых субъектов предпринимательства, представленных в мировой практике, использующих в деловых коммуникациях преимущества сотрудничества и партнерства, выступают различные предпринимательские объединения. Они могут быть созданы в одной из принятых в той или иной стране организационно-правовой форме, обладая признаками самостоятельных юридических лиц, или действовать на основе договоренностей, юридического лица при этом не образуя[2]

. Объединение происходит ради обеспечения новых возможностей, в том числе, за счет навязывания партнерам по объединению своих интересов, и повышения конкурентоспособности бизнеса, совместно с партнерами усиливая свои конкурентные позиции по отношению к поставщикам, клиентам, другим конкурентам[3].

**Объединение фирм возможно в соответствии с различными принципами. Так, горизонтальное объединение охватывает фирмы, осуществляющие одноименную деятельность в отношении одного и того же сегмента рынка и направления предпринимательства, как, например, машиностроительные компании или страховые общества. В вертикальном объединении задействованы фирмы, осуществляющие последовательную деятельность по созданию и реализации готового продукта**

**субъектами производственного и коммерческого предпринимательства [4]. Объединение по принципу аффилированности (причастности) направлено на взаимное оказание услуг, а объединение по принципу диверсификации охватывает фирмы, напрямую не связанные между собой, но имеющие взаимный интерес по аккумулярованию финансовых ресурсов, как, например в группе компаний «Альфа», в состав которой входят: «АльфаСтройПроект» (комплекс услуг от проектирования объекта строительства до ввода объекта в эксплуатацию и последующего обслуживания); «АльфаЭкоПроект» (весь спектр**

# **природоохранных услуг и выполнение работ по вывозу, размещению и утилизации отходов); «АльфаКонсалт» (активный участник рынка консалтинговых услуг на территории России)[\[5\]](#).**

Возможно и полное объединение, которое основано на одновременном применении горизонтально-вертикального подхода, аффилирования и диверсификации бизнеса. Такое объединение позволяет использовать совокупность открывающихся возможностей, которые возникают в результате объединения[\[6\]](#).

Учитывая многообразие форм объединения предприятий современные авторы и исследователи предлагают различные подходы к их классификации, выделяя такие группы объединений, как: союзы, ассоциации, некоммерческие партнерства; финансово-промышленные группы, холдинги, простые товарищества; консорциумы, концерны, конгломераты, стратегические альянсы, а также современные виды объединений в формах интегрированных бизнес-групп, виртуальных и многомерных организаций, кластеров и предпринимательских сетей [\[7\]](#).

Предпринимательской сетью принято называть группу компаний, договорившихся на основе взаимных интересов, взаимной выгоды на определенный срок о предоставлении друг другу ресурсов, производственных и иных возможностей, конкурентных преимуществ, а также об участии, по мере необходимости, в бизнес-проектах друг друга[\[8\]](#).

По сути любые виды кооперативных, договорных, информационных, территориальных, правовых, финансовых и других взаимосвязей могут быть определены как сетевая форма интеграционного взаимодействия субъектов предпринимательства[\[9\]](#).

## 1.2. Подходы к формированию предпринимательских сетей

Предпринимательские сети могут формироваться на началах диверсификации бизнеса, специализации и вертикальной интеграции их участников. В этом случае они реализуют принцип взаимного дополнения бизнес-процессов, осуществляемых разными участниками предпринимательской сети. Но они могут создаваться и фирмами, выполняющими одинаковую деятельность. В этих случаях они реализуют принцип взаимозаменяемости бизнес-процессов, осуществляемых разными фирмами. Примером такой модели сети могут служить глобальные альянсы авиаперевозчиков[10].

В современном мире существуют и успешно развиваются, объединяя 54 авиаперевозчика, обеспечивающих более половины мирового объема пассажирских перевозок, три глобальных альянса авиакомпаний: Star Alliance, Oneworld, SkyTeam [11]. К примеру, в альянс Sky Team, основанный в 2000 г., входят 19 авиаперевозчиков, среди которых Air France и KLM, Delta, NWA, Continental, Korean Air, Alitalia, Aeromexico, CSA, China Southern, «Аэрофлот», а в Star Alliance (образован в 1997 г.) представлены 27 авиаперевозчиков с 55 базовыми аэропортами, расположенными в четырех основных регионах мирового рынка авиаперевозок[12].

В рамках каждого альянса авиакомпании-участники, сохраняя финансовую независимость, проводят согласованную коммерческую и тарифную политику, координируют расписание полетов и оптимизируют маршрутные сети. Тесное коммерческое и операционное взаимодействие развивается на основе соглашений о код-шеринге, интерлайне, прорейтовых тарифах. Участники проводят общую политику по обеспечению высоких и единых стандартов безопасности полетов и авиационной безопасности, качества услуг, а также по использованию унифицированных программ поощрения постоянных клиентов. При этом заключение кем-то из участников коммерческого соглашения вне альянса требует дополнительного согласования[13].

Все три глобальных альянса организовали свои управляющие компании, которые координируют действия всех участников и продвигают общий продукт на рынках транспортных услуг. Так, деятельность участников альянса координирует управляющая компания Star Alliance Services GmbH с головным офисом во Франкфурте-на-Майне. Членами альянса Oneworld образована управляющая компания Oneworld Management Company со штаб-квартирой в Ванкувере, Канада.

Штаб-квартира управляющей компании альянса SkyTeam расположена в Амстердаме[14].

Мировые авиационные альянсы существуют на рынке более десяти лет, что позволяет говорить об устойчивости и перспективах развития такой формы партнерства. Так, поиск новых партнеров продолжается не только среди перевозчиков классической модели, но также среди лоукост-авиакомпаний и железнодорожных операторов.

Предпринимательской сетью называют также модель организации предпринимательства через установление устойчивых связей внутри самой фирмы между различными подразделениями, выполняющими одноименные функции. Внутренние предпринимательские сети включают, наряду с головным предприятием, его филиалы и представительства. В этих случаях формируется внутренняя предпринимательская сеть, как составная часть организационной структуры бизнеса[15].

Одной из развивающихся отраслей современного сетевого бизнеса является так называемый сетевой маркетинг — это маркетинговая концепция, предполагающая создание сетевой (многоуровневой) организации, призванной продвигать товары и услуги от производителя к потребителю, используя прямые продажи[16]. Такие компании строят свои дистрибьюторские сети на основании гражданско-правовых договоров с физическими лицами, которые впоследствии становятся индивидуальными предпринимателями. Компании прямых продаж широко практикуют программы обучения своих независимых дистрибьюторов основам менеджмента и ведения бизнеса, для увеличения объема продаж разрабатываются различные программы мотивации[17]. Сетевая структура дистрибуции, поддерживается и развивается благодаря информационному обмену, а также на основе формирования общей корпоративной культуры. Приоритетным для таких компаний является свободный и эффективный доступ сотрудников к новым ресурсам: идеям и информации; участие персонала в выработке решений и гибкий контроль, организация эффективного сетевого взаимодействия между всеми участниками производственного процесса. Лидерами компаний сетевого маркетинга в России являются Avon и Oriflame (на их долю приходится более 50% объема продаж), Amway, Mary Kay, Tiens Group, Tupperware, Тенториум, Zepter International, Mirra, Faberlic.

Фаберлик — это крупнейшая российская сетевая компания, которая реализует более тысячи продуктов (включая косметические средства для ухода за кожей

лица, тела и волосами; декоративную косметику; биологически активные добавки и продукты функционального питания; косметику для дома; женское бельё и детскую одежду), имеющая 30 патентов, 600 тыс. консультантов и более 5 миллионов потребителей в 24 странах. Главный тренд развития компании на последующие 10 лет — это превращение Faberlic из парфюмерно-косметической компании в компанию образа жизни[18].

Сетевой подход в организации бизнеса часто реализуется субъектами предпринимательства посредством создания холдингов[19]. В России под предпринимательским холдингом обычно понимается совокупность двух или более юридических лиц (участников холдинга), связанных между собой отношениями по управлению одним из участников (головной компанией или управляющей компанией) деятельностью других участников холдинга на основе права головной компании определять решения, принимаемые другими участниками. Основной целью владельцев холдинга является не конкретная производственная, коммерческая, финансовая или иная подобная деловая деятельность, а владение и управление дочерними компаниями в качестве инструмента реализации собственных деловых интересов. В России функцию холдинговой компании выполняет головная компания, а сам российский холдинг является, по сути, предпринимательским объединением с участием холдинговой, то есть держательской компании[20].

С помощью холдингов возможно расширение географии и отраслевой структуры бизнеса[21]. Держательская компания контролирует и регулирует деятельность, осуществляемую дочерними компаниями. Таким образом, реализуется возможность организовать свободное перемещение финансовых ресурсов между различными сферами предпринимательства и благодаря этому уменьшить степень риска, возникающего в процессе концентрации капитала в одной из отраслей. Участвуя в большой сети дочерних предприятий, холдинг имеет возможность перемещать капиталы не только между отраслями, но и между фирмами, тем самым снижая риск неудачного менеджмента внутри дочерних компаний. Благодаря системе участия можно также добиться консолидации перспективных менеджеров[22].

В акционерном капитале Межрегионального многопрофильного холдинга «Группа Альянс», образованного в апреле 1998 г., через региональные фонды государственного имущества и комитеты по управлению государственным имуществом принимают участие 15 субъектов Российской Федерации: Саратовская, Новгородская, Мурманская, Ленинградская, Иркутская, Магаданская, Читинская, Амурская, Новосибирская области, Хабаровский край, Ханты-Мансийский



автономный округ, Республика Удмуртия, Республика Бурятия, Республика Ингушетия, Республика Северная Осетия (Алания), а также два крупнейших российских промышленных предприятия — ОАО «Кировский завод» и ОАО «Ижмаш». Основная сфера деятельности «Группа Альянс» — антикризисное управление, финансовое оздоровление и реструктурирование предприятий в России, оказание услуг по финансовому и юридическому консалтингу. «Группа Альянс» обеспечивает все элементы внешнего и антикризисного управления, а также менеджмент-консалтинга: финансовую, юридическую и техническую экспертизу, разработку и осуществление программ обеспечения коммерческой устойчивости предприятия (реструктуризация, финансовое оздоровление, консолидация активов, постановка менеджмента, капитализация), привлечение инвестиций[23].

Группа компаний «Росбизнесконсалтинг» — первая публичная и средняя по размеру медийная компания, специализирующаяся на экономической и деловой информации. В настоящее время менеджмент владеет 61% акций компании. «Росбизнесконсалтинг» работает в сфере масс-медиа и IT с 1993 г., начав свою деятельность как информационное агентство[24]. Сейчас в состав группы входит информационное агентство, бизнес-телевидение и несколько электронных порталов. В последние годы группа активно развивает направление интернет-проектирования и программного обеспечения («РБК-софт») [25].

«Российские сети» — холдинговая управляющая компания, функционирующая в секторе электроэнергетики РФ, владеющая и управляющая своими дочерними и зависимыми обществами: Межрегиональными распределительными сетевыми компаниями (МРСК), Федеральной сетевой компанией (ФСК ЕЭС), научно-исследовательскими и проектно-конструкторскими институтами, строительными организациями. Филиальная сеть «Россети» насчитывает более 100 филиалов на территории 69 субъектов РФ[26].

Участие в холдинге обеспечивает предпринимателям возможность согласования производственной, торговой, финансовой и инвестиционной политики между всеми «дочками» для объединения усилий для совместного противостояния конкурентам.

Разновидностями предпринимательских сетей, ограниченных географическими регионами (областями, районами), являются предпринимательские кластеры, которые включают специализированные инновационные компании, конструкторские бюро, исследовательские учреждения и университеты. Их деятельность ориентирована, как правило, на потребности региона[27].

Рассматривая разновидности сетевой формы интеграции, российские авторы, выбрав в качестве ключевого критерия классификации пути развития сети, выделяют следующие ее типы: развитие корпоративной сети; выбор партнерских или клиентских отношений; франчайзинг [28].

Развитие корпоративной сети характерно для предприятий, основную деятельность которых можно продублировать при создании новых филиалов, например, в сфере услуг, торговли, образовании, автосервисе, строительстве, туризме, общественном питании. Компания продолжает в полной мере владеть всеми предприятиями, открывает новые филиалы, управляя всей сетью. Здесь наблюдается оптимальное комбинирование факторов производства в сети, проведение единой закупочной, сбытовой, ассортиментной и рекламной политики и, как следствие, выход на новые рынки, снижение издержек производства, поддержание качества продукции и производительности труда на заданном уровне [29].

В случае выбора партнерских (или клиентских) отношений компания может открывать новые предприятия как под собственным именем, так и под именем сетевых партнеров. Координация деятельности, маркетинговая и рекламная функции выполняются совместно. Партнеры могут пользоваться ресурсами друг друга, технологиями, знаниями и компетенциями. Хотя участники этого типа сети имеют определенную свободу ведения бизнеса и определенную сферу влияния на рынок, тем не менее, они вынуждены своими достижениями делиться между собой [30].

Франчайзинг обеспечивает расширение присутствия сети в регионах, посредством партнерских отношений между франчайзером и франчайзи. Франчайзер осуществляет консалтинг, предоставляет маркетинговые услуги, обеспечивает поставку ресурсов для производственного процесса фирмы-франчайзи, контролирует франчайзи, не нарушая, однако, его юридическую и экономическую самостоятельность [31].

Рассмотрим отраслевые особенности распространения предпринимательских сетей.

Очевидным фактом является расширение сетевого бизнеса в сфере туризма. Согласно статистике, в США около 75% всех турагентств являются участниками турагентских сетей, в Европе — более 60%. Клиентов привлекает известный и надежный бренд, а участвующие в сетевом проекте агентства получают серьезную

рекламную и юридическую поддержку, повышенную комиссию и другие преимущества. Согласно исследованиям, в течение первого года работы лишь 5% франчайзинговых агентств прекращают свою деятельность, в то время как для независимых агентств эта цифра на порядок выше[32].

Первые попытки формирования сетей туристических агентств в России под марками «Роза Ветров» и «Академсервис» приходятся на середину 1990-х гг. XX века. Существенное развитие сетевой турбизнес получил после создания А. Озолинеи сети «Магазинов Горящих Путевок», которая и сегодня остается крупнейшим российским сетевым проектом[33]. Виды сетевого бизнеса различаются отношениями между собственником и агентствами: это франчайзинговый бизнес и сети турагентств, полностью принадлежащие крупным туроператорам, как например, VKO Club (ведет деятельность сна рынке туризма с 2001 г.) или «Туринфо Глобал-Трэвл» (работает с 1991 г., аккредитована в Российском Союзе Туриндустрии (РСТ), Американской Ассоциации Туристических Агентств(ASTA), Международной Ассоциации Авиаперевозчиков (IATA); является членом Мальтийского клуба). Встречаются сети крупных туроператоров, в которых представлены как собственные, так и франчайзинговые агентства. По такому пути, к примеру, идет «Интурист», где сетевой проект был принят в 2001 г. Эксперты констатируют, что, следуя общемировой тенденции, сетевые проекты будут занимать доминирующие позиции в структуре российского турбизнеса[34].

В общем случае торговые объединения могут называться сетями. Под торговой сетью в соответствии с п.8 статьи 2 Федерального закона от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», понимается совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации. Розничные торговые сети формируются на базе франчайзинга, выкупа и строительства новых магазинов. Интеграция торговых предприятий может осуществляться по горизонтальной и вертикальной форме. Отметим, что классификации, основанные на вертикальном и горизонтальном взаимодействии сетевых партнеров, достаточно подробно исследованы в научных работах российских ученых[35].

Крупнейшими горизонтальными торговыми сетями являются «Магнит» (оператор ОАО «Тандер»), «Пятерочка», «Карусель», «Дикси», «Седьмой континент», «Перекресток», «Копейка» строятся на принципах подчинения, распорядительства. Они объединяют функционально зависимых производителей, посредников,

продавцов и потребителей данного продукта. Такие сети, называемые также межотраслевыми, формируются на базе подчинения смежных звеньев товародвижения одним из участников канала, каждый из которых обладает наибольшим потенциалом и доминирует в ней[36]. Наиболее ярким примером интеграции розничных предприятий с изготовителем является фирменная торговля, в рамках которой организуется торговля и сервисное обслуживание товаров своей номенклатуры. Наиболее известные кондитерские фабрики, молокозаводы, мясокомбинаты, хлебозаводы, текстильные комбинаты имеют свои фирменные магазины[37].

В случае диверсификации (смешанной интеграции) могут образовываться финансово-промышленные группы и крупные межотраслевые комплексы.

В условиях стабильного роста конкуренции и постоянного поиска путей повышения эффективности, отчасти стремлением к возможности равноправного взаимодействия со звеньями цепи поставок объясняется тенденция к горизонтальной интеграции путем объединения независимых магазинов в торговые сети, а также создание стратегических союзов и альянсов между сетями [38].

По данным Росстата в 2012 г. доля розничных сетей в розничном товарообороте составила около 20%, против 15% в 2009 г. На протяжении последних 10-15 лет на российском ресторанном рынке наблюдается активная экспансия глобальных сетей. Так, первыми международными игроками, которые вышли на российский рынок, стали «Pizza Hut» (с 1989 г.), «McDonald's» (с 1990 г.), «KFC» (с 1989 г., а с 2005 по 2011 гг. в рамках «Ростик'с-KFC»), «Baskin-Robbins» (с 1992 г.), «Sbarro» (с 1997 г.) и «Subway» (с 1998 г.). В 2008 г. в России уже работали около 30 сетей общественного питания, под управлением которых находились около 690 заведений.

В 2010 г. в России появились такие крупные иностранные бренды, как «Burger King», «Dunkin' Donuts», а в 2011 г. на рынок вышла сеть «Wendy's». На российском рынке действуют сегодня около 40 международных сетей.

Согласно данным агентства РБК research на территории России действуют свыше 6 тысяч отечественных сетевых ресторанов и кафе. Помимо «классических» кофеен и кафе-кондитерских большой потенциал имеют и автокофейни. Занять данную нишу стремятся развиваться сразу несколько крупных международных игроков с сетевыми проектами: «Seattles Best Coffee» и «Muzz Buzz» [39].

Сети отелей составляют основу мирового отельного бизнеса. В мире насчитывается несколько сотен различных сетей отелей. «Большая семерка» включает в себя семь международных игроков: Accor, Carlson Hospitality, Choice Hotels International, Hilton Worldwide, Intercontinental Hotels Group (IHG), Marriott International, Starwood Hotels and Resorts. По данным Всемирной Туристской Организации, каждая пятая гостиница в мире принадлежит той или иной гостиничной сети.

Постоянно растущий спрос на отели системы B&B (bed and breakfast) обусловил появление десятков гостиничных сетей B&B. В агротуризме также появляются собственные сельские гостиничные сети. Среди стран, в которых подобные сети отелей получили широкое развитие, Италия, Великобритания, Франция, Испания и Португалия.

В России сформировалось несколько крупных сетей отелей, среди которых выделяются Heliopark, владеющая несколькими отелями в Подмосковье, а также сеть отелей Азимут, гостиницы которой можно встретить в Петербурге, Владивостоке, Самаре[\[40\]](#).

Широко представлены в России киносети. Киносетью принято называть три и более киноцентра, развиваемых под одним брендом или одной группой собственников. Можно говорить о ведущей роли сетевой формы организации бизнеса в области кинотеатрального проката. Так, из 117 кинотеатров в Москве сетевые — 82 (представляют 18 киносетей), в Санкт-Петербурге из 48 кинотеатров — 37 являются сетевыми (представляют 12 киносетей) [\[41\]](#). Основными преимуществами кинотеатральных сетей являются: бренд, узнаваемый и воспринимаемый потребителями услуг сети как гарантия качества и соответствия определённым стандартам обслуживания киносети (тех, которых ожидают от неё потребители), что позволяет привлекать и сохранять клиентов; снижение издержек на оборудование кинозалов за счёт эффекта масштаба; снижение издержек на закупку фильмов (прав на показ кинокартин); снижение издержек на услуги по предоставлению еды и напитков (услуги кафе и баров, среди которых тоже есть сетевые); снижение затрат на рекламу; снижение затрат при управлении (за счёт создания общей базы знаний о кинорынке и обмена необходимыми компетенциями); максимизация совокупных доходов за счёт возникновения сетевого синергетического эффекта[\[42\]](#).

Выделяют группу внутриорганизационных киносетей, гарантирующих уверенность всех кинотеатров сети в постоянном и полном обеспечении деятельности (например, «Синема парк»), и межфирменных сетей. Межфирменные сети, в свою

очередь, подразделяются на стратегические альянсы, дающие возможность быстрого расширения сети, как в «Киномакс», и виртуальные организации, как «Кубанькино», с характерной для участников сети высокой степенью самостоятельности, но отсутствием единых стандартов качества [43].

Сеть кинотеатров «Синема Парк» в 2011 г. приобрела кинотеатры сети «Kinostar de Luxe», что позволило ей выйти в лидеры отечественного кинопроката. Уже в мае 2011 г. данная сеть охватывала 6,8% рынка. Сеть имеет 20 кинотеатров, включающих 169 кинозалов, которые расположены в 15-ти крупных городах России. Лидирует также компания в области цифрового показа кино: 89 залов оснащены оборудованием класса 3D, для демонстрации картин в данном формате. Пять залов осуществляют показ в формате IMAX. «Синема Парк» создаёт кинокомплексы, учитывая международные требования в соответствии с европейским техническим стандартом современного мультиплекса, сертификатом SMPTE. Объединяются и сети кинотеатров, как например, «Формула Кино» и «Кронверк Синема». Объединение сетей кинотеатров произошло в 2012 г.; контрольный пакет акций объединенной сети принадлежит инвестиционной компании «А1». Сегодня это 35 современных кинотеатра в Москве, Санкт-Петербурге, Краснодаре, Мурманске, Новосибирске, Сыктывкаре, Рязани и Новокузнецке. В объединенной сети действуют 6 залов формата IMAX, два из которых оснащены по уникальной для России технологии IMAX Sapphire — «Формула Кино Сити» и «Формула Кино Питерлэнд». В 5 кинотеатрах сети («Формула Кино Сити», «Формула Кино Европа», «Кронверк Синема Сити Молл», «Формула Кино Балканский», «Формула Кино Заневский Каскад») открыты залы формата Dolby Atmos, позволяющие создать естественную звуковую среду для каждого зрителя. Репертуар сети включает все самые значимые фильмы проката, в том числе на языке оригинала с русскими субтитрами, а также широкую альтернативную и фестивальную программу. Ежегодно в объединенной сети кинотеатров «Формула Кино» и «Кронверк Синема» проходят фестивали национального и тематического кино, показы роликов-победителей международных фестивалей, тематические уикенды, в кинотеатрах в режиме реального времени транслируются заметные театральные, оперные и балетные постановки с главных сцен мира. По итогам 2012 г. объединенная сеть занимает одно из лидирующих мест в России как по объемам сборов, так и по количеству залов (258 залов в России) [44].

## **Выводы**

Предпринимательской сетью принято называть группу компаний, договорившихся на основе взаимных интересов, взаимной выгоды на определенный срок о предоставлении друг другу ресурсов, производственных и иных возможностей, конкурентных преимуществ, а также об участии, по мере необходимости, в бизнес-проектах друг друга. По сути любые виды кооперативных, договорных, информационных, территориальных, правовых, финансовых и других взаимосвязей могут быть определены как сетевая форма интеграционного взаимодействия субъектов предпринимательства.

Предпринимательские сети могут формироваться на началах диверсификации бизнеса, специализации и вертикальной интеграции их участников. В этом случае они реализуют принцип взаимного дополнения бизнес-процессов, осуществляемых разными участниками предпринимательской сети. Но они могут создаваться и фирмами, выполняющими одинаковую деятельность. В этих случаях они реализуют принцип взаимозаменяемости бизнес-процессов, осуществляемых разными фирмами.

Предпринимательской сетью называют также модель организации предпринимательства через установление устойчивых связей внутри самой фирмы между различными подразделениями, выполняющими одноименные функции. Внутренние предпринимательские сети включают, наряду с головным предприятием, его филиалы и представительства. В этих случаях формируется внутренняя предпринимательская сеть, как составная часть организационной структуры бизнеса.

В мировой практике сложились разнообразные типы интеграции фирм, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, характера хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Повышается роль долгосрочных межфирменных взаимоотношений, растет количество стратегических альянсов, сделок слияний и поглощений, создаются виртуальные компании и компании «без границ». В то же время формы интеграции существенно изменяются, компании переходят на новые, сетевые формы ведения бизнеса, чтобы использовать их преимущества. Создание сетей способствует формированию общей ресурсной базы для снижения издержек; обмену профессиональными компетенциями; распределению рисков между партнерами; максимизации совокупных доходов за счет возникновения сетевого синергетического эффекта. Широкое использование коммуникаций и информационных сетей позволяет генерировать и приобретать новые идеи, выявлять новейшие тенденции и использовать их в достижении поставленных

целей.

Устойчивость и эффективность сети обеспечивается информационными связями, согласованностью действий участников сети; наличием и исполнением внутрисетевых стандартов и регламентов; доверием между участниками сети, наличием внутрисетевой корпоративной культуры.

**Очевидно, что понятие «предпринимательская сеть» не ограничивается исключительно торговыми сетями и, организациям, осуществляющим сетевой маркетинг. По сути, предпринимательская сеть характеризует устойчивую систему связей между людьми и организациями, в основе взаимодействия которых лежат интеграционные процессы в управленческой деятельности, многообразии которых обуславливают актуальность дальнейших исследований в области**



# **классификации и построения моделей выстраивания сетей компаний с учетом особенностей той или иной сферы деятельности.**

## **Глава 2. Анализ сетевой формы организации бизнеса на примере компании «Икеа Дом»**

### **2.1. Тенденции развития сетевой торговли в России**

В розничной торговле России доля сетевой торговли составляет около 20 %, а в экономически развитых странах - 60-70%. Динамика проникновения сетевых розничных форматов, во многом зависящая от степени экономического развития регионов, наиболее высоких показателей достигла в Ленинградской, Псковской, Новгородской, Мурманской областях и в Ненецком автономном округе (30-40% от общего оборота). Доля сетевой торговли в Самарской области достигла 20,8% от всего розничного товарооборота, и по оценкам экспертов, в ближайшие три года ожидается увеличение доли торговых сетей до 25% в целом по России<sup>[45]</sup>.

Торговая розничная сеть – это совокупность торговых объектов, находящихся под общим управлением, имеющих единообразные принципы организации логистики и функционирующих под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации. Основные причины популярности сетевого формата связаны с получением выгод от диверсификации деятельности, использования собственных торговых марок и снижения издержек на функционирование системы. Кроме того, сетевые розничные предприятия обеспечивают более широкий ассортимент товаров, гибкое ценообразование и более высокий уровень торгового обслуживания.

**Эффективное управление розничными сетями требует специфических методов и алгоритмов стратегического планирования, опирается на учет разнообразия видов торговых сетей. Комплекс услуг розничных сетей формируется с учетом специфики организации и предполагает системный подход, объединяющий интересы всей торговой сети, потребителей и рынка в целом.**



Рисунок 1 - Факторы формирования комплекса услуг торговой сети

**Концепция сетевой организации розничной торговли предполагает согласование действий участников сети, стандартизацию параметров качества торговых услуг, интеграцию**

**инвестиций и тесное взаимодействие с контрагентами в рамках цепей поставок. Одновременно необходима четкая ориентация на запросы потребителей, поскольку процессы производства и потребления услуг неразделимы и требуют непосредственного участия потребителей.**

## **2.2. Анализ деятельности ООО «ИКЕА ДОМ»**

ООО «ИКЕА ДОМ» входит в крупнейшую международную сеть в мире. К 2014 г. торговая сеть объединяет 357 магазинов в 27 странах мира с общим объемом продаж 28,7 млрд евро. Компания ИКЕА ежегодно наращивает показатели экономической деятельности, о чем свидетельствуют данные, приведенные в таблице 1. В Российской Федерации объем продаж составляет 7% от общих продажах компании. Товары реализуются в 14 гипермаркетах 11 регионов страны на общей площади 280,6 тыс. кв м.

**Таблица 1**

**Показатели развития розничной торговой сети ИКЕА**[\[46\]](#)

**Показатель**

**Годы**

**2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014**

Количество магазинов, ед.	285	301	316	325	338	345	357
Совокупная площадь магазинов, тыс. м	7,7	8,3	8,7	9,0	9,5	9,7	9,8
Средняя площадь магазина, тыс. кв.м	27,0	27,6	27,5	27,7	28,1	28,0	28,1
Рентабельность по валовой прибыли, % н/д	45,6	47,1	45,3	43,1	43,3	43,5	
Рентабельность по чистой прибыли, % н/д	11,6	11,4	11,8	11,6	11,6	11,5	
Количество сотрудников, тыс.чел.	135	134	145	151	139	135	147

Изучение деятельности розничной торговой сети ИКЕА показало, что доходы от реализации товаров для дома в консолидированных продажах занимают 93% (2014 г.), продукты питания - 5%, доходы от арендных платежей - 2%. Общие финансовые результаты компании создаются по 4 направлениям: это розничная торговая сеть, управление торговыми центрами «Мега», оптовая торговая сеть, строительство зданий и сооружений. Розничные продажи ООО «ИКЕА ДОМ» в 2014 г. составили около 50% от совокупной выручки компании, оптовая торговля - 32%. Динамика развития ООО «ИКЕА ДОМ» представлена в таблице 2.

## Таблица 2

### Динамика развития ООО «ИКЕА ДОМ», %[\[47\]](#)

#### Темп роста основных показателей Базисный

Показатель	по годам						темп роста
	2009	2010	2011	2012	2013	2014 к 2009 г.	
1	2	3	4	5	6	7	8

Выручка	113	114	133	131	116	133	260
Себестоимость продаж	115	120	128	123	115	119	252

## Продолжение таблицы 2

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Валовая прибыль (убыток)	110	98	149	150	116	139	278
Коммерческие расходы	107	105	125	117	113	115	187
Прибыль (убыток) от продаж	121	66	296	221	120	120	631
Текущий налог на прибыль	97	26	773	219	118	118	502
Чистая прибыль (убыток)	122	79	286	238	117	119	766

Изучение деятельности ООО «ИКЕА ДОМ» на российском рынке позволило выявить некоторые специфические черты, которые необходимо учитывать в практической деятельности: это незначительный интерес потребителей к самостоятельному строительству и ремонту; нечеткая дифференциация розничных, оптовых и профессиональных магазинов; высокая доля мелких торговых точек, реализующих товары для строительства; усиление конкуренции со стороны крупных сетевых гипермаркетов.

Оценивая в целом позитивное развитие ООО «ИКЕА ДОМ» на российском рынке, можно выделить факторы, сдерживающие данный процесс. Всю совокупность таких факторов можно объединить в следующие группы:

- экономические, определяющие динамику развития торговых сетей в регионе;
- организационно-технологические, обусловленные развитием материально-технической базы в торговле;

- социально-демографические, связанные с уровнем жизни и платежеспособностью покупателей.

Согласно проведенному исследованию. ООО «ИКЕА ДОМ» обладает высоким уровнем организации внутренних управленческих процессов, поступательной стратегией развития и устойчивой конкурентоспособностью. При этом наиболее существенными факторами для ООО «ИКЕА ДОМ», определяющими развитие сети, являются платежеспособный спрос и уровень жизни населения. Покупательная способность населения определяется такими характеристиками, как численность населения, средний уровень доходов населения, доля расходов на покупку товаров и услуг, общая площадь жилых помещений в расчете на одного жителя, распределение по уровню доходов населения.

Рост среднего уровня доходов населения и увеличение расходов на покупку товаров и услуг в значительной мере определяют возможности развития сетевых розничных организаций. Являясь элементами одной системы, выделенные факторы находятся во взаимосвязи и обеспечивают результативность торговой деятельности, непосредственно связанной с удовлетворенностью покупателей.

В Приложении 1 представлена модель, включающая в себя систему факторов и условий повышения эффективности управления комплексом услуг розничных торговых сетей. Лояльность потребителей обеспечивается соответствием ожиданий покупателей и восприятием фактического обслуживания в торговой сети. Качество торгового и сервисного обслуживания включает в себя ряд элементов: стандартизацию услуг, мониторинг качества услуг, подготовку персонала, мотивацию сотрудников. Экономический эффект от реализации комплекса услуг обусловлен ассортиментной, ценовой политикой, внедрением инновационных сервисных технологий.

Удовлетворенность покупателей есть результат их взаимодействия с поставщиками услуги. Это обеспечивает лояльность потребителя, которую целесообразно рассматривать с позиций экономической и эмоциональной составляющих. Экономическая составляющая лояльности означает вклад потребителей в прибыль торговой организации за длительный период времени. Увеличение срока лояльности клиента возможно при создании его эмоциональной лояльности. Удовлетворенность и лояльность покупателей определяются качеством торгового и сервисного обслуживания.

## Не операционные факторы

## Операционные факторы

### На уровне торговой сети

### На уровне магазина

Стратегия развития на мировых рынках.  
Имидж компании.  
Коммерческая стабильность.  
Устойчивое позиционирование на рынке.

Конкурентные преимущества торговой марки.  
Стабильность работы.  
Привлекательность ассортимента.  
Сервисная политика.  
Исполнение обещаний.

Сотрудники эффективно решают задачу клиента.  
Скорость обслуживания.  
Атмосфера в торговом зале и в зонах обслуживания.  
Дружелюбие и вежливость персонала.  
Комфорт ожидания (товара, услуги).  
Персональные услуги

## Рисунок 2 - Факторы лояльности потребителей к торговому и сервисному обслуживанию в магазинах «ИКЕА» в России [\[48\]](#)

Во-первых, покупатели товаров для дома ожидают удобства и разнообразия при выборе товаров. Во-вторых, потребители высоко ценят атрибуты требуемого качества, что связано с эмоциональным восприятием и в значительной степени влияет на готовность совершения покупки. В-третьих, потребители высоко ценят внимание к их проблемам и позитивно воспринимают бенефиты, бонусы, подарки.

## 2.3. Пути развития ООО «ИКЕА ДОМ»

Изучение возможностей развития комплекса услуг розничного торгового предприятия показало значимость инструментария электронной коммерции и ее влияние на повышение конкурентоспособности компании. На основе исследования торговой деятельности магазина «ИКЕА» в г. Самаре нами дана оценка использования корпоративного интернет-портала, где представлены каталог товаров, график работы магазина, информация о предоставляемом сервисе. Электронные услуги ООО «ИКЕА ДОМ» в г. Самаре носят информационный



характер с возможностью получения дополнительных консультаций и направлены на снижение неопределенности потребностей потребителя.

Оценка складывающихся тенденций в использовании электронной коммерции в России показала актуальность создания интернет-магазина в ООО «ИКЕА ДОМ» в г. Самаре как дополнительного канала сбыта. Электронный магазин является инструментом предпродажного обслуживания потребителей, выполнения коммерческих функций, реализации послепродажного сервиса. Создание интернет-магазинов предполагает использование систем управления контентом сайтов, оснащенных необходимыми модулями. Функционирование интернет-магазина требует применения специализированных систем учета для обеспечения складского, торгового, бухгалтерского и налогового сопровождения сделок.

В таблице 3 представлены преимущества интернет-магазина «ИКЕА» в г. Самаре для самой компании и для покупателей, выявленные на основе опроса посетителей.

### **Таблица 3**

#### **Преимущества интернет-магазина «ИКЕА» в г. Самаре для компании и покупателей[49]**

##### **Ценность для покупателя**

Доступность и наглядность информации:  
режим работы, контактная информация,  
информация о товарах, информация об  
услугах, расчет стоимости услуг

Экономия времени

Доставка в удобное время

##### **Ценность для продавца**

Круглосуточный режим работы

Дополнительный канал сбыта,  
расширяющий возможности  
основного

Расширение рынка сбыта

Дополнительные консультационные услуги	Возможность повысить уровень сервиса на основе предоставления информационных услуг
Отсутствие убеждающих факторов	Снижение транзакционных затрат, удельных издержек обращения
Экономия средств (транспортные расходы)	Новые возможности исследования спроса потребительских предпочтений, стимулирования продаж

Наиболее существенными причинами использования интернет-магазинов являются доступные цены (80,6%), подробное описание товара (75,3%), быстрая доставка товара (63,4 %). К сдерживающим факторам покупок через интернет-магазин потребители относят опасность получения некачественного товара отсутствие осмотра товара перед покупкой, возможные сложности с возвратом товара.

В целях развития ООО «ИКЕА ДОМ» целесообразно внедрение интернет-магазина «ИКЕА» в г. Самаре, целью которого является расширение перечня услуг торгового предприятия информационно-коммуникационного содержания. Такой сервис обеспечивает дополнительную ценность комплексу услуг магазина и повышает лояльность потребителей. Последовательное внедрение инновационных предложений позволит оценивать реакцию потребителей, проводить информационную обработку рынка и подготовку потребителей к новой форме совершения покупок. Внедрение указанного проекта сопряжено с определенными рисками, которые объединены в три группы: стоимостные, временные, качественные.

Оценка эффективности внедрения IT-проекта проводилась на основе показателей возврата инвестиций (ROI) и расчета совокупной стоимости владения (TCO). Затраты по проекту объединены в несколько групп: дополнительное оборудование и ПО, внешние и внутренние услуги, обучение персонала, коммуникации. Из общего объема затрат за период внедрения проекта стоимостью 5,955 млн руб. на первый год приходится 3,485 млн руб. Внедрение интернет-магазина потребует

существенных расходов на реорганизацию логистической инфраструктуры, а именно на развитие складского обеспечения, транспортной логистики, логистики запасов, сервисного обеспечения.

Исследование рынка электронной торговли показало наличие ряда источников получения доходов интернет-магазина «ИКЕА» в г. Самаре: это продажи через электронный канал сбыта, рост продаж за счет повышения лояльности потребителей, рост количества сделок за счет развития интернет-сервисов.

Важнейшим источником доходов от внедрения интернет-магазина могут стать продажи через электронный канал сбыта, а ключевыми пользователями данной формой торговли являются: потребители, лояльные к бренду «ИКЕА», стремящиеся сократить время на покупки; регулярные пользователи Интернета и электронных магазинов; жители Самарской области, соответствующие двум вышеназванным характеристикам.

Существенным вкладом в развитие продаж может стать рост лояльности потребителей к бренду «ИКЕА» за счет доступности мобильных сервисов и возможности получения необходимой информации о товарах в удобное время, не привязанное к графику работы магазина.

#### **Таблица 4**

**Оценка показателей возврата инвестиций при различных значениях прогнозируемых показателей**

<b>Показатель</b>	<b>Значение</b>			
	<b>низкое</b>	<b>маловероятное</b>	<b>высокое</b>	<b>среднее</b>
Планируемый прирост товарооборота за счет появления дополнительного канала сбыта в виде интернет-магазина, % от товарооборота магазина (среднее значение за период)	0,83	1,67	3,17	1,89

Планируемое увеличение основных продаж за счет повышения лояльности клиентов, % от товарооборота магазина (среднее значение за период)	0,22	0,25	0,23	0,25
Планируемое увеличение количества сделок благодаря развитию интернет-сервисов, % (среднее значение за период)	0,33	0,67	1,0	0,67
ROI	52,65	185,08	391,06	209,6

Дополнительным источником получения дохода от реализации проекта «Интернет-магазин ИКЕА в г. Самаре» является рост количества сделок за счет применения интернет-сервисов, особенно услуг проектирования интерьеров и автоматического заказа товаров в электронном магазине.

Обобщающая характеристика эффективности проекта внедрения интернет-магазина представлена в таблице 4. Наиболее вероятное значение прогнозируемого показателя возврата инвестиций составит 135,08 %. Это означает, что за первые три года функционирования интернет-магазина каждый рубль инвестиций в проект принесет 1,85 руб. чистой прибыли. Такие показатели результативности проекта являются серьезным основанием для его внедрения в практику деятельности торговой компании «ИКЕА ДОМ» в г. Самаре.

## **Выводы**

В розничной торговле России доля сетевой торговли составляет около 20 %, а в экономически развитых странах - 60-70%. Динамика проникновения сетевых розничных форматов, во многом зависящая от степени экономического развития регионов, наиболее высоких показателей достигла в Ленинградской, Псковской, Новгородской, Мурманской областях и в Ненецком автономном округе (30-40% от общего оборота).

Торговая розничная сеть – это совокупность торговых объектов, находящихся под общим управлением, имеющих единообразные принципы организации логистики и

функционирующих под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации. Основные причины популярности сетевого формата связаны с получением выгод от диверсификации деятельности, использования собственных торговых марок и снижения издержек на функционирование системы. Кроме того, сетевые розничные предприятия обеспечивают более широкий ассортимент товаров, гибкое ценообразование и более высокий уровень торгового обслуживания.

ООО «ИКЕА ДОМ» входит в крупнейшую международную сеть в мире. К 2014 г. торговая сеть объединяет 357 магазинов в 27 странах мира с общим объемом продаж 28,7 млрд евро. Компания ИКЕА ежегодно наращивает показатели экономической деятельности, о чем свидетельствуют данные, приведенные в таблице 1. В Российской Федерации объем продаж составляет 7% от общих продаж компании.

Оценивая в целом позитивное развитие ООО «ИКЕА ДОМ» на российском рынке, можно выделить факторы, сдерживающие данный процесс. Всю совокупность таких факторов можно объединить в следующие группы: экономические, определяющие динамику развития торговых сетей в регионе; организационно-технологические, обусловленные развитием материально-технической базы в торговле; социально-демографические, связанные с уровнем жизни и платежеспособностью покупателей.

Изучение возможностей развития комплекса услуг розничного торгового предприятия показало значимость инструментария электронной коммерции и ее влияние на повышение конкурентоспособности компании. Оценка складывающихся тенденций в использовании электронной коммерции в России показала актуальность создания интернет-магазина в ООО «ИКЕА ДОМ» в г. Самаре как дополнительного канала сбыта. Электронный магазин является инструментом предпродажного обслуживания потребителей, выполнения коммерческих функций, реализации послепродажного сервиса.

Наиболее вероятное значение прогнозируемого показателя возврата инвестиций составит 135,08 %. Это означает, что за первые три года функционирования интернет-магазина каждый рубль инвестиций в проект принесет 1,85 руб. чистой прибыли. Такие показатели результативности проекта являются серьезным основанием для его внедрения в практику деятельности торговой компании «ИКЕА ДОМ» в г. Самаре.

## Заключение

Предпринимательской сетью принято называть группу компаний, договорившихся на основе взаимных интересов, взаимной выгоды на определенный срок о предоставлении друг другу ресурсов, производственных и иных возможностей, конкурентных преимуществ, а также об участии, по мере необходимости, в бизнес-проектах друг друга. По сути любые виды кооперативных, договорных, информационных, территориальных, правовых, финансовых и других взаимосвязей могут быть определены как сетевая форма интеграционного взаимодействия субъектов предпринимательства.

Предпринимательские сети могут формироваться на началах диверсификации бизнеса, специализации и вертикальной интеграции их участников. В этом случае они реализуют принцип взаимного дополнения бизнес-процессов, осуществляемых разными участниками предпринимательской сети. Но они могут создаваться и фирмами, выполняющими одинаковую деятельность. В этих случаях они реализуют принцип взаимозаменяемости бизнес-процессов, осуществляемых разными фирмами.

Предпринимательской сетью называют также модель организации предпринимательства через установление устойчивых связей внутри самой фирмы между различными подразделениями, выполняющими одноименные функции. Внутренние предпринимательские сети включают, наряду с головным предприятием, его филиалы и представительства. В этих случаях формируется внутренняя предпринимательская сеть, как составная часть организационной структуры бизнеса.

В мировой практике сложились разнообразные типы интеграции фирм, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, характера хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Повышается роль долгосрочных межфирменных взаимоотношений, растет количество стратегических альянсов, сделок слияний и поглощений, создаются виртуальные компании и компании «без границ». В то же время формы интеграции существенно изменяются, компании переходят на новые, сетевые формы ведения бизнеса, чтобы использовать их преимущества. Создание сетей способствует формированию общей ресурсной базы для снижения издержек; обмену профессиональными компетенциями; распределению рисков между

партнерами; максимизации совокупных доходов за счет возникновения сетевого синергетического эффекта. Широкое использование коммуникаций и информационных сетей позволяет генерировать и приобретать новые идеи, выявлять новейшие тенденции и использовать их в достижении поставленных целей.

Устойчивость и эффективность сети обеспечивается информационными связями, согласованностью действий участников сети; наличием и исполнением внутрисетевых стандартов и регламентов; доверием между участниками сети, наличием внутрисетевой корпоративной культуры.

**Очевидно, что понятие «предпринимательская сеть» не ограничивается исключительно торговыми сетями и, организациям, осуществляющим сетевой маркетинг. По сути, предпринимательская сеть характеризует устойчивую систему связей между людьми и организациями, в основе взаимодействия которых лежат интеграционные процессы в управленческой деятельности, многообразии которых**

# **обуславливают актуальность дальнейших исследований в области классификации и построения моделей выстраивания сетей компаний с учетом особенностей той или иной сферы деятельности.**

В розничной торговле России доля сетевой торговли составляет около 20 %, а в экономически развитых странах - 60-70%. Динамика проникновения сетевых розничных форматов, во многом зависящая от степени экономического развития регионов, наиболее высоких показателей достигла в Ленинградской, Псковской, Новгородской, Мурманской областях и в Ненецком автономном округе (30-40% от общего оборота).

Торговая розничная сеть – это совокупность торговых объектов, находящихся под общим управлением, имеющих единообразные принципы организации логистики и функционирующих под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации. Основные причины популярности сетевого формата связаны с получением выгод от диверсификации деятельности, использования собственных торговых марок и снижения издержек на функционирование системы. Кроме того, сетевые розничные предприятия обеспечивают более широкий ассортимент товаров, гибкое ценообразование и более высокий уровень торгового обслуживания.

ООО «ИКЕА ДОМ» входит в крупнейшую международную сеть в мире. К 2014 г. торговая сеть объединяет 357 магазинов в 27 странах мира с общим объемом продаж 28,7 млрд евро. Компания ИКЕА ежегодно наращивает показатели экономической деятельности, о чем свидетельствуют данные, приведенные в таблице 1. В Российской Федерации объем продаж составляет 7% от общих продажах компании.

Оценивая в целом позитивное развитие ООО «ИКЕА ДОМ» на российском рынке, можно выделить факторы, сдерживающие данный процесс. Вся совокупность



таких факторов можно объединить в следующие группы: экономические, определяющие динамику развития торговых сетей в регионе; организационно-технологические, обусловленные развитием материально-технической базы в торговле; социально-демографические, связанные с уровнем жизни и платежеспособностью покупателей.

Изучение возможностей развития комплекса услуг розничного торгового предприятия показало значимость инструментария электронной коммерции и ее влияние на повышение конкурентоспособности компании. Оценка складывающихся тенденций в использовании электронной коммерции в России показала актуальность создания интернет-магазина в ООО «ИКЕА ДОМ» в г. Самаре как дополнительного канала сбыта. Электронный магазин является инструментом предпродажного обслуживания потребителей, выполнения коммерческих функций, реализации послепродажного сервиса.

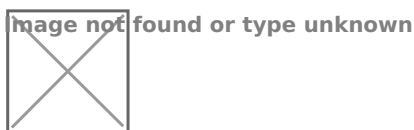
Наиболее вероятное значение прогнозируемого показателя возврата инвестиций составит 135,08 %. Это означает, что за первые три года функционирования интернет-магазина каждый рубль инвестиций в проект принесет 1,85 руб. чистой прибыли. Такие показатели результативности проекта являются серьезным основанием для его внедрения в практику деятельности торговой компании «ИКЕА ДОМ» в г. Самаре.

## **Список литературы**

1. Бабурина Е.Ю. Тенденции развития сетевого бизнеса в России // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГУМАНИТАРНЫХ НАУК Сборник научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых. Национальный исследовательский Томский политехнический университет; Редакторы: Трубникова Н.В., Корниенко А.А., Лукьянова Н.А., Колодий Н.А., Попова Л.Л., Блейхер О.В., Арляпова Е.В., Раздьяконова Е.В., Метальникова Н.С., Карлова Л.В., Медведева Т.А., Конюхова Т.В., Забирова Т.А.. Томск, 2012.
2. Езангина И.А., Йованович Т.Г. Межфирменное сетевое взаимодействие – стратегический ресурс развития современного бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3 (56). С. 977-981.
3. Клименко О.И., Казанцев А.В. Маркетинговое управление сетевым бизнесом // проблемы, перспективы / Белгород, 2011.

4. Коробейникова О.Н. Специфика сетевого бизнеса в России // В сборнике: ЭКОНОМИКА РОССИИ В XXI ВЕК Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. Томск, 2014.
5. Лучинкина В.В. Особенности формирования сетевой экономики как новой формы ведения бизнеса // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2012. № 5. С. 220-222.
6. Назим С.М., Чжао Ю. Сетевое предпринимательство и бизнес-эволюция // Экономика: теория и практика. 2012. № 4 (28). С. 03-09.
7. Соболев Л.Б. Сетевая форма организации бизнеса в авиационных корпорациях // Труды МАИ. 2012. № 59. С. 31.
8. Торговые сети в розничной торговле регионов РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ria.ru/economy/20130926/965972854.html>.

## Приложение 1



### **Модель управления комплексом услуг розничных торговых сетей на основе факторов и условий повышения эффективности процессов обслуживания потребителей**

1. Клименко О.И., Казанцев А.В. Маркетинговое управление сетевым бизнесом // проблемы, перспективы / Белгород, 2011. – С. 12. [↑](#)
2. Назим С.М., Чжао Ю. Сетевое предпринимательство и бизнес-эволюция // Экономика: теория и практика. 2012. № 4 (28). С. 03-09. [↑](#)
3. Бабурина Е.Ю. Тенденции развития сетевого бизнеса в России // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГУМАНИТАРНЫХ НАУК Сборник научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых. Национальный исследовательский Томский политехнический университет; Редакторы: Трубникова Н.В.,

Корниенко А.А., Лукьянова Н.А., Колодий Н.А., Попова Л.Л., Блейхер О.В., Арляпова Е.В., Раздьяконова Е.В., Метальникова Н.С., Карлова Л.В., Медведева Т.А., Конюхова Т.В., Забирова Т.А.. Томск, 2012. С. 114-116. [↑](#)

4. Коробейникова О.Н. Специфика сетевого бизнеса в России // В сборнике: ЭКОНОМИКА РОССИИ В XXI ВЕК Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. Томск, 2014. С. 395-398. [↑](#)
5. Езангина И.А., Йованович Т.Г. Межфирменное сетевое взаимодействие – стратегический ресурс развития современного бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3 (56). С. 977-981. [↑](#)
6. Лучинкина В.В. Особенности формирования сетевой экономики как новой формы ведения бизнеса // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2012. № 5. С. 220-222. [↑](#)
7. Бабурина Е.Ю. Тенденции развития сетевого бизнеса в России // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГУМАНИТАРНЫХ НАУК Сборник научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых. Национальный исследовательский Томский политехнический университет; Редакторы: Трубникова Н.В., Корниенко А.А., Лукьянова Н.А., Колодий Н.А., Попова Л.Л., Блейхер О.В., Арляпова Е.В., Раздьяконова Е.В., Метальникова Н.С., Карлова Л.В., Медведева Т.А., Конюхова Т.В., Забирова Т.А.. Томск, 2012. С. 114-116. [↑](#)
8. Клименко О.И., Казанцев А.В. Маркетинговое управление сетевым бизнесом // проблемы, перспективы / Белгород, 2011. – С. 12. [↑](#)
9. Лучинкина В.В. Особенности формирования сетевой экономики как новой формы ведения бизнеса // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2012. № 5. С. 220-222. [↑](#)

10. Назим С.М., Чжао Ю. Сетевое предпринимательство и бизнес-эволюция // Экономика: теория и практика. 2012. № 4 (28). С. 03-09. [↑](#)
11. Соболев Л.Б. Сетевая форма организации бизнеса в авиационных корпорациях // Труды МАИ. 2012. № 59. С. 31. [↑](#)
12. Соболев Л.Б. Сетевая форма организации бизнеса в авиационных корпорациях // Труды МАИ. 2012. № 59. С. 31. [↑](#)
13. Лучинкина В.В. Особенности формирования сетевой экономики как новой формы ведения бизнеса // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2012. № 5. С. 220-222. [↑](#)
14. Бабурина Е.Ю. Тенденции развития сетевого бизнеса в России // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГУМАНИТАРНЫХ НАУК Сборник научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых. Национальный исследовательский Томский политехнический университет; Редакторы: Трубникова Н.В., Корниенко А.А., Лукьянова Н.А., Колодий Н.А., Попова Л.Л., Блейхер О.В., Арляпова Е.В., Раздьяконова Е.В., Метальникова Н.С., Карлова Л.В., Медведева Т.А., Конюхова Т.В., Забирова Т.А.. Томск, 2012. С. 114-116. [↑](#)
15. Клименко О.И., Казанцев А.В. Маркетинговое управление сетевым бизнесом // проблемы, перспективы / Белгород, 2011. – С. 12. [↑](#)
16. Езангина И.А., Йованович Т.Г. Межфирменное сетевое взаимодействие – стратегический ресурс развития современного бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3 (56). С. 977-981. [↑](#)
17. Назим С.М., Чжао Ю. Сетевое предпринимательство и бизнес-эволюция // Экономика: теория и практика. 2012. № 4 (28). С. 03-09. [↑](#)
18. Лучинкина В.В. Особенности формирования сетевой экономики как новой формы ведения бизнеса // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2012. № 5. С. 220-222. [↑](#)

19. Коробейникова О.Н. Специфика сетевого бизнеса в России // В сборнике: ЭКОНОМИКА РОССИИ В XXI ВЕК Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. Томск, 2014. С. 395-398. [↑](#)
20. Бабурина Е.Ю. Тенденции развития сетевого бизнеса в России // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГУМАНИТАРНЫХ НАУК Сборник научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых. Национальный исследовательский Томский политехнический университет; Редакторы: Трубникова Н.В., Корниенко А.А., Лукьянова Н.А., Колодий Н.А., Попова Л.Л., Блейхер О.В., Арляпова Е.В., Раздьяконова Е.В., Метальникова Н.С., Карлова Л.В., Медведева Т.А., Конюхова Т.В., Забирова Т.А.. Томск, 2012. С. 114-116. [↑](#)
21. Коробейникова О.Н. Специфика сетевого бизнеса в России // В сборнике: ЭКОНОМИКА РОССИИ В XXI ВЕК Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. Томск, 2014. С. 395-398. [↑](#)
22. Клименко О.И., Казанцев А.В. Маркетинговое управление сетевым бизнесом // проблемы, перспективы / Белгород, 2011. – С. 12. [↑](#)
23. Назим С.М., Чжао Ю. Сетевое предпринимательство и бизнес-эволюция // Экономика: теория и практика. 2012. № 4 (28). С. 03-09. [↑](#)
24. Коробейникова О.Н. Специфика сетевого бизнеса в России // В сборнике: ЭКОНОМИКА РОССИИ В XXI ВЕК Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвященной 110-летию экономического образования в Томском

политехническом университете. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. Томск, 2014. С. 395-398. [↑](#)

25. Лучинкина В.В. Особенности формирования сетевой экономики как новой формы ведения бизнеса // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2012. № 5. С. 220-222. [↑](#)
26. Езангина И.А., Йованович Т.Г. Межфирменное сетевое взаимодействие – стратегический ресурс развития современного бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3 (56). С. 977-981. [↑](#)
27. Бабурина Е.Ю. Тенденции развития сетевого бизнеса в России // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГУМАНИТАРНЫХ НАУК Сборник научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых. Национальный исследовательский Томский политехнический университет; Редакторы: Трубникова Н.В., Корниенко А.А., Лукьянова Н.А., Колодий Н.А., Попова Л.Л., Блейхер О.В., Арляпова Е.В., Раздьяконова Е.В., Метальникова Н.С., Карлова Л.В., Медведева Т.А., Конюхова Т.В., Забирова Т.А.. Томск, 2012. С. 114-116. [↑](#)
28. Лучинкина В.В. Особенности формирования сетевой экономики как новой формы ведения бизнеса // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2012. № 5. С. 220-222. [↑](#)
29. Коробейникова О.Н. Специфика сетевого бизнеса в России // В сборнике: ЭКОНОМИКА РОССИИ В XXI ВЕК Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. Томск, 2014. С. 395-398. [↑](#)
30. Езангина И.А., Йованович Т.Г. Межфирменное сетевое взаимодействие – стратегический ресурс развития современного бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3 (56). С. 977-981. [↑](#)

31. Назим С.М., Чжао Ю. Сетевое предпринимательство и бизнес-эволюция // Экономика: теория и практика. 2012. № 4 (28). С. 03-09. [↑](#)
32. Бабурина Е.Ю. Тенденции развития сетевого бизнеса в России // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГУМАНИТАРНЫХ НАУК Сборник научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых. Национальный исследовательский Томский политехнический университет; Редакторы: Трубникова Н.В., Корниенко А.А., Лукьянова Н.А., Колодий Н.А., Попова Л.Л., Блейхер О.В., Арляпова Е.В., Раздьяконова Е.В., Метальникова Н.С., Карлова Л.В., Медведева Т.А., Конюхова Т.В., Забирова Т.А.. Томск, 2012. С. 114-116. [↑](#)
33. Коробейникова О.Н. Специфика сетевого бизнеса в России // В сборнике: ЭКОНОМИКА РОССИИ В XXI ВЕК Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. Томск, 2014. С. 395-398. [↑](#)
34. Коробейникова О.Н. Специфика сетевого бизнеса в России // В сборнике: ЭКОНОМИКА РОССИИ В XXI ВЕК Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. Томск, 2014. С. 395-398. [↑](#)
35. Лучинкина В.В. Особенности формирования сетевой экономики как новой формы ведения бизнеса // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2012. № 5. С. 220-222. [↑](#)
36. Назим С.М., Чжао Ю. Сетевое предпринимательство и бизнес-эволюция // Экономика: теория и практика. 2012. № 4 (28). С. 03-09. [↑](#)

37. Казанцев А.В. Основные направления развития сетевого бизнеса в розничной торговле // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 4. С. 141-144. [↑](#)
38. Езангина И.А., Йованович Т.Г. Межфирменное сетевое взаимодействие – стратегический ресурс развития современного бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3 (56). С. 977-981. [↑](#)
39. Коробейникова О.Н. Специфика сетевого бизнеса в России // В сборнике: ЭКОНОМИКА РОССИИ В XXI ВЕК Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. Томск, 2014. С. 395-398. [↑](#)
40. Назим С.М., Чжао Ю. Сетевое предпринимательство и бизнес-эволюция // Экономика: теория и практика. 2012. № 4 (28). С. 03-09. [↑](#)
41. Езангина И.А., Йованович Т.Г. Межфирменное сетевое взаимодействие – стратегический ресурс развития современного бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3 (56). С. 977-981. [↑](#)
42. Лучинкина В.В. Особенности формирования сетевой экономики как новой формы ведения бизнеса // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2012. № 5. С. 220-222. [↑](#)
43. Коробейникова О.Н. Специфика сетевого бизнеса в России // В сборнике: ЭКОНОМИКА РОССИИ В XXI ВЕК Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. Томск, 2014. С. 395-398. [↑](#)



44. Назим С.М., Чжао Ю. Сетевое предпринимательство и бизнес-эволюция // Экономика: теория и практика. 2012. № 4 (28). С. 03-09. [↑](#)
45. Торговые сети в розничной торговле регионов РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ria.ru/economy/20130926/965972854.html>. [↑](#)
46. Составлено по данным предприятия. [↑](#)
47. Составлено по данным предприятия. [↑](#)
48. Составлено по данным предприятия. [↑](#)
49. Составлено по данным предприятия. [↑](#)