

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Відділення заочного та дистанційного навчання

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

**Освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

**«УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ
БАГАТОНАЦІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студентка IV курсу групи МЗЕД-22.29 _____ Масловська Тетяна Володимирівна

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Н.А. Гринчак

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2024

Ім'я користувача:
Лариса Лазоренко

Дата перевірки:
24.05.2024 14:50:50 EEST

Дата звіту:
24.05.2024 15:21:57 EEST

ID перевірки:
1016279378

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100011453

Назва документа: КРБ_Масловська_плаг

Кількість сторінок: 75 Кількість слів: 15772 Кількість символів: 125329 Розмір файлу: 2.30 MB ID файлу: 1016071642

10.8% Схожість

Найбільша схожість: 5.34% з Інтернет-джерелом (<https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/download/6877/7..>)

10.5% Джерела з Інтернету

357

Сторінка 77

0.76% Джерела з Бібліотеки

109

Сторінка 78

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

7

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління

_____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“ _____ ” _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Масловської Тетяни Володимирівни**

1. Тема роботи: «Управління цифровою трансформацією багатонаціонального підприємства»

керівник роботи: к.е.н., доц. Гринчак Н.А.

затверджені наказом НАСОНА №65 від 23.02.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації в фахових виданнях, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем цифровізації та цифрової трансформації в міжнародному бізнесі, нормативно-правові матеріали, аналітичні матеріали компанії ІКЕА.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність цифровізації та цифрової трансформації в міжнародному бізнесі; охарактеризувати вплив цифровізації на розвиток міжнародного бізнесу; розкрити сутність цифрового лідерства та особливості управління цифровізацією діяльності міжнародних компаній; провести фінансово-економічний аналіз діяльності компанії ІКЕА; проаналізувати цифрову трансформацію міжнародної діяльності ІКЕА; дослідити стратегічну орієнтацію ІКЕА на цифрове лідерство; визначити перспективи та проблеми цифрової трансформації глобального ринку роздрібної торгівлі; обґрунтувати запропоновані шляхи вдосконалення стратегії цифрового маркетингу для компанії ІКЕА..

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	17.02.2024 – 20.02.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	21.02.2024 – 29.02.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.03.2024 – 25.03.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	26.03.2024 – 15.04.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.04.2024 – 06.05.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.05.2024 – 14.05.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.05.2024 – 19.05.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.05.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.05.2024 – 25.05.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	28.05.2024 – 30.05.2024

Студентка _____ **Т. В. Масловська**
(підпис)

Керівник роботи _____ **Н.А. Гринчак**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	6
1.1. Теоретичні підходи до визначення цифровізації та цифрової трансформації в міжнародному бізнесу.....	6
1.2. Вплив цифровізації на розвиток міжнародного бізнесу	14
1.3. Цифрове лідерство та особливості управління цифровізацією діяльності міжнародних компаній.....	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПАНІЇ ІКЕА	27
2.1. Фінансово-економічна діяльність компанії ІКЕА	27
2.2. Аналіз цифрової трансформації міжнародної діяльності ІКЕА.....	31
2.3. Стратегічна орієнтація ІКЕА на цифрове лідерство	39
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІКЕА В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	49
3.1. Перспективи та проблеми цифрової трансформації глобального ринку роздрібною торгівлі	49
3.2. Шляхи вдосконалення стратегії цифрового маркетингу для компанії ІКЕА	59
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Цифрові технології повністю змінили сучасне суспільство. Більше того, вони створили сучасне економічне середовище, яке більшість компаній використовували для процвітання. Значимість роздрібною торгівлі для сучасних виробників та споживачів незаперечна. Роздрібні операції мають вирішальне значення для просування підприємств та забезпечення широкого поширення продукції, одночасно сприяючи прямій взаємодії між роздрібними торговцями та споживачами. В даний час індустрія роздрібною торгівлі підкреслює, що зростаюча надійність клієнтів в електронних технологіях фундаментально змінила світові сектори досліджень і розробок та їх ринкові структури, оскільки очікується, що ритейлери змінять традиційні фізичні магазини в продажах.

У індустрії роздрібною торгівлі, яка швидко розвивається, розмова про цифрову трансформацію та технології роздрібною торгівлі актуальна як ніколи. Серед цієї технічної революції ІКЕА відкриває чудову подорож. Ставки високі, оскільки ІКЕА прагне перейти від фізичного роздрібного продавця до значної багатоканальною присутності. Станом на 2016 рік лише 2% бізнесу ІКЕА були повнофункціональними, у 2023 році цей показник зріс до 23%.

Майбутнє ринків залежить від їх здатності генерувати доходи та зберігати конкурентні переваги за рахунок розвитку цифрових технологій. Декілька науково-дослідних підприємств, таких як ІКЕА, переглянули свою бізнес-стратегію та перейшли на цифрові платформи. ІКЕА обслуговує клієнтів на ринках, де розвивається цифрова зрілість. Хоча деякі ринки значно розвинулися, ринки, що розвиваються, постійно вимагають підготовки до технологічного прогресу. ІКЕА стикається з перспективами та проблемами адаптації своїх пропозицій послуг до мінливого бізнес-середовища, особливо на ринках з розвиненою цифровою технологією та вищим попитом на цифрові послуги.

В останні роки на бізнес-середовище істотно вплинули істотні зміни в технологіях, споживчих уподобаннях, каналах збуту, методах реклами, бар'єрах для входу, ланцюжках поставок та стратегіях логістики. Тому науково-дослідні підприємства мають вжити необхідних заходів, щоб вижити на сучасному ринку.

Вищевикладене зумовило актуальність кваліфікаційної роботи бакалавра, визначило мету та завдання дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – дослідження ролі та особливостей цифровізації в міжнародному бізнесі на прикладі цифрової трансформації ІКЕА на глобальному ринку роздрібною торгівлі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- визначити сутність цифровізації та цифрової трансформації в міжнародному бізнесу;
- охарактеризувати вплив цифровізації на розвиток міжнародного бізнесу;
- розкрити сутність цифрового лідерства та особливості управління цифровізацією діяльності міжнародних компаній;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності компанії ІКЕА;
- проаналізувати цифрову трансформацію міжнародної діяльності ІКЕА;
- дослідити стратегічну орієнтацію ІКЕА на цифрове лідерство;
- визначити перспективи та проблеми цифрової трансформації глобального ринку роздрібною торгівлі;
- обґрунтувати запропоновані шляхи вдосконалення стратегії цифрового маркетингу для компанії ІКЕА.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – цифровізація в міжнародному бізнесі.

Предмет кваліфікаційної роботи – цифровізація діяльності компанії ІКЕА на глобальному ринку роздрібною торгівлі.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі бакалавра використано наступні методи наукового пізнання: діалектичний метод пізнання, методи системно-функціонального, порівняльного аналізу, наукової абстракції та

економіко-статистичний метод, методи екстраполяції, табличні і графічні методи для наочності матеріалу, інтерв'ю, спостереження.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять: наукові публікації в фахових виданнях, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем цифровізації та цифрової трансформації в міжнародному бізнесі, нормативно-правові матеріали, аналітичні матеріали компанії ІКЕА.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані шляхи вдосконалення стратегії цифрового маркетингу на основі дослідження можливостей та загроз цифрової трансформації глобального ринку роздрібної торгівлі можуть бути впроваджені в компанії ІКЕА.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок. Робота містить 5 таблиць, 15 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 71 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Теоретичні підходи до визначення цифровізації та цифрової трансформації в міжнародному бізнесу

Під цифровізацією у бізнесі найчастіше розуміють можливість, покращення та трансформацію бізнес-операцій, бізнес-функцій, бізнес-моделей і їх діяльності в цілому, способом використання цифрових технологій, та широке використання даних які були оцифровані, методом перетворення їх на інтелект і тематичні дослідження [1].

Цифровізація як синтезуюча категорія, яка включає в себе соціально-економічні зміни, в суті яких лежить використання цифрових технологій. До таких процесів відносять: нові можливості навігації (самостійний транспорт який керується автопілотом); автоматизацію виробництва (будування промислових підприємств з найменшим використанням людської праці що виконується в ручну); новітні норми організації на ринку праці (велика чисельність самозайнятих, та факт фрілансу).

Цифровізація (з англ. digitalization) - це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн) [10].

Нова економічна ера, що сформувалась на основі структурних змін початку XXI ст., характеризується змінами в глобалізації, інформатизації, екологізації, загальній трансформації існуючих економічних систем. В цих умовах становлення нової економічної реальності супроводжується якісними змінами в природі наявних технологій, факторів виробництва, поведінці людей і

їх економічному житті. Досить великого значення набувають ресурси пов'язані з освітою, інноваціями, інформацією, та культурними цінностями. В умовах сьогодення доцільно виділити низку характерних особливостей сучасної економічної реальності, що пов'язана з цифровізацією економіки, що відобразимо на рис.1.1.



Рис.1.1. Бекграунд для цифрової трансформації в міжнародному бізнес-середовищі

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 17]

Опираючись на наявні підходи до визначення сутності цифрової трансформації в міжнародному бізнес-середовищі, можна виділити «три кити» такого явища: цифрові продукти (товари/послуги), цифрові технології (інструменти), мережа комунікацій (Інтернет-простір). Ці складові мають беззаперечне значення для цифрової трансформації, оскільки є основоположними для ведення роботи в мережі Інтернет.

До цифрових технологій відносять: Інтернет речей, роботизація та кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні та мобільні технології, біометричні, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн тощо.

Цифрова трансформація – це перетворення бізнесу шляхом перегляду бізнес-стратегії або цифрової стратегії, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей тощо, шляхом прийняття цифрових технологій, та процесу переходу підприємств, що мали підхід який давно застарів що до нових засобів роботи та мислення яке має цифрове використання, соціальних, мобільних та інших технологій. Цифрове перетворення передбачає цифровізацію яка стоїть на шляху до розвитку цифрового бізнесу, та потребує оцифрування, оскільки є пов'язуючою ланкою та бізнес-активом щодо цифрової трансформації і цифровізації.

Узагальнено підходи до визначення поняття «цифрова трансформації» (табл.1.1.)

Таблиця 1.1

Сутність і характеристика поняття «цифрова трансформація» за науковцями

Автор, джерело,	Значення поняття «цифрова трансформація»
Бондар, А.О. [2]	...процес реформування бізнесом деяких операцій що всередині суб'єкта господарювання. Таким чином постає завдання налагодження бізнес-процесів, які можуть автоматизувати та підняти рівень потенціалу підприємств.
Любохинець, Л.С. [12]	...перспективу запровадження технологій, стосовно покращення роботи і функціонування індивіда господарювання. Застосування цифрового інструментарію має забезпечувати зрушення вже наявних бізнес-процесів підприємства.
Михайлова, К.В., Матвеева, Н.М. [14]	Визначає «діджитал трансформацію» та синергію технологій що відносяться до загального використання водночас із економічною і суспільною діяльністю завдяки допомозі цифрового інструментарію. В цьому твердженні діджиталізація може об'єднувати в себе фізичну інфраструктурну мережу, та різні пристрої що дають доступ, та інформаційні системи, що утворюють функціонал (Big Data, хмарні цифрові сервіси).
Січкаренко, К.О. [18]	...уособлює собою певну інтеграцію цифрових технологій, та різних засобів в роботі компаній, із допомогою перебудови в цифровий формат всього, що можливо цифровізувати.
Oberer B., Erkollar A. [56]	... є низкою послідовних змін всіх секторів економіки, та пристосування їх учасників до нових умов та реалій цифрового світу.
Shalmo, D., Christopher, A. Williams, Luke Boardman.[61]	... уособлює собою трансформацію до цифрових технологій, яка має на меті змінити бізнес-процеси суб'єкта господарювання та отримання наступних вигод від запровадження новітніх технологій.
Tareque, M.A., Islam, N. [65]	це хронологічні зміни всіх секторів економіки та адаптації їх учасників до новітньої дійсності цифрового світу.

Ключові технології цифрових трансформацій відображені на рис. 1.2.

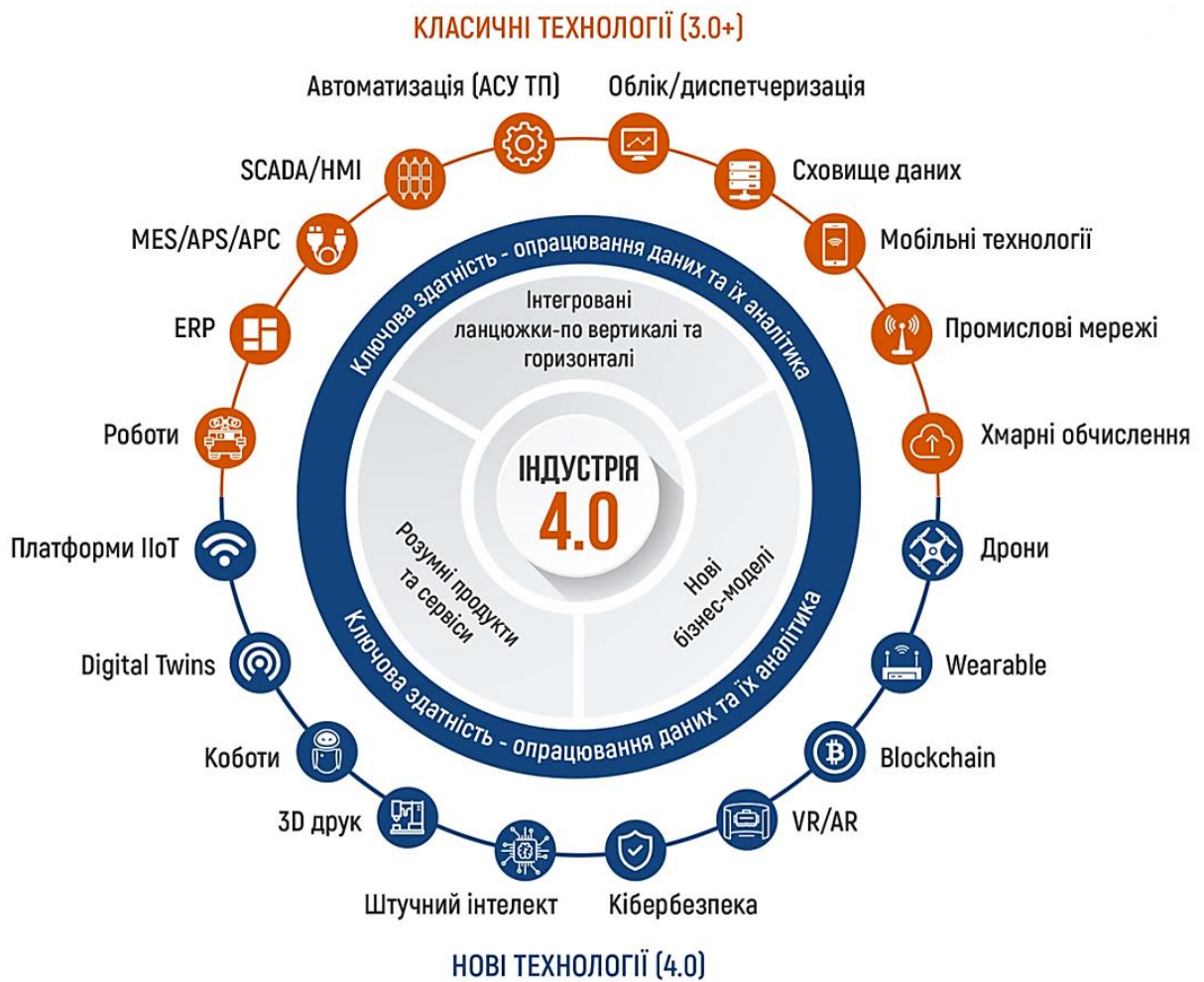


Рис. 1.2. Ключові технології цифрових трансформацій

Джерело: Національна стратегія Індустрії 4.0, АППАУ

В свою чергу доцільно також охарактеризувати сутність цифровізації міжнародних економічних відносин, яка характеризується якісними змінами в самому інформаційному просторі, де відбувається комунікація між учасниками торгових відносин, такий процес детальніше відображено на рис. 1.3.

Виникнення нових форматів комунікацій, взаємодії та обміну інформацією дає змогу по-новому організувати сам процес здійснення торговельних операцій в світовій торгівлі, а також в міжнародному економічному просторі.



Рис. 1.3 Трансформація світової економіки в період цифровізації
Джерело: [2]

Також слід зазначити, що пріоритетність цифрової трансформації в міжнародному економічному середовищі є вкрай важливою, відповідно до цього стає можливим оптимізувати вже наявні бізнес-концепції суб'єктів міжнародного бізнесу, трансформувати бізнес-моделі суб'єктів міжнародного бізнесу за рахунок розробки унікальної торговельної пропозиції, розробити міжнародні бізнес-кейси і цифрові- стартапи з метою просування товарів/послуг на міжнародні ринки.

Нечипорук Л.В. акцентує увагу на особливостях цифрової трансформації, яку виділили німецькі економісти у 2017 році відносно концепції «Digital Transformation Business Model» (рис. 1.4.) [27].

В контексті даного рисунку надається пояснення, що першою функціонуючою особливістю є цифрова реальність, де наявні бізнес-процеси компаній можуть визначатись разом з аналізом економічних показників. Це дозволяє зрозуміти цифрову реальність компанії в різних сферах, оскільки досліджуються активи компаній, дебіторська і кредиторська заборгованості, виручка, чистий дохід, інвестиції

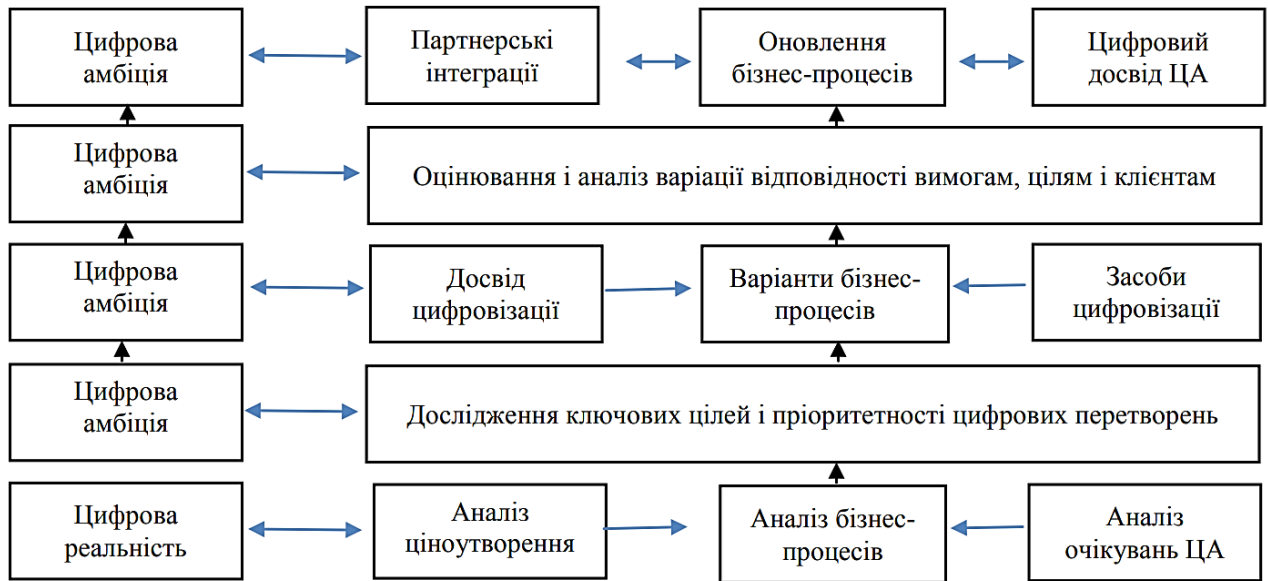


Рис. 1.4. Схема внутрішньої цифровізації суб'єктів міжнародного бізнесу
Джерело: [2, 27]

Наступною особливістю є цифрові амбіції виходячи з колишнього етапу цифрової реальності у трансформації визначаються цілі стосовно часу, фінансів, просторовості і якості роботи компанії. Не включена до рисунку особливість цифрового потенціалу, за рахунок якої формуються кращі практики і чинники, які сприяють розвитку цифрової трансформації. Це дозволяє бути початковим етапом в плані цифрового потенціалу і трансформації бізнес-процесів міжнародної компанії. В кожному елементі існуючої стратегії міжнародної компанії відбувається цифрова адаптація і реалізація, що включає в себе доопрацювання і впровадження в роботу цифрової моделі.

Сама по собі цінність від цифрової трансформації, що пропонується на міжнародному ринку, може дещо відрізнитись від цінності фізичних товарів, зокрема суттєві зміни полягають у наступних складових:

1. Зміна факторів, які визначають конкурентні переваги, на ринку в міжнародному бізнесі. В основі лежить ефективність виробничих і збутових ланцюгів, що має більш низьке значення для визначення конкурентних переваг для цифрових товарів, ніж для фізичних, відповідно цей фактор відіграє ключову роль;

2. Цифрові товари зможуть досить легко адаптуватись до потреб існуючого споживача без додаткових і високих витрат. Інші ж фактори, такі як унікальність продукту, репутація наявного бренду і є домінуючими детермінантами конкурентних переваг на міжнародних ринках.

3. Можливе скорочення операційних витрат. Всі цифрові процеси, які використовуються в міжнародному бізнесі можуть стандартизуватись, при тому, що внутрішній, зовнішній зв'язок і координація спрощуються. Прикладом для цього можуть виступати більш низькі витрати по управлінню інформацією клієнтів, завдяки доведеному до автоматизму програмному забезпеченню.

4. Реалізація концепцій «аутсорсингу», та «офшорингу». Ці моделі в площині цифрової трансформації досить часто використовуються міжнародними корпораціями, оскільки вони можуть забезпечити компенсацію власних ресурсів, не прив'язуючись до фізичних потужностей будь-якого виробництва.

Цифрова трансформація для міжнародного ринку, також може проводитись з метою адаптації сучасних новацій, які є більш досконаліми ніж аналогові, що дозволяє забезпечувати збільшення прибутковості і зниження витрат. Це звичайно сприяє оновленню роботи суб'єктів міжнародного бізнесу і розвиває їх на міжнародних ринках, оскільки оновлюються існуючі моделі роботи і стратегії управління. Основні елементи цифрової трансформації представлено на рис. 1.5:

1. Формулювання пріоритетів. В ході цифрової трансформації низка суб'єктів міжнародного бізнесу змушені самостійно визначати зміни, які можуть реалізувати у власній роботі. В складі цього елемента доцільним є [2, 14, 37]:

-проведення аналітики по існуючим бізнес-процесам суб'єкта міжнародного бізнесу;

-постійна співпраця з новими партнерами і зацікавленими сторонами для можливого фінансування цифрової трансформації суб'єкта міжнародного бізнесу;

-проведення досліджень інноваційних цифрових технологій, що можуть стосуватись роботи суб'єктів міжнародного бізнесу на ринку;

-провести дослідження різноманітних технологій і продуктів, що можна оптимізувати за рахунок цифровізації;

-поліпшити наявний сервіс суб'єкта міжнародного бізнесу, спростити і оновити існуючу бізнес-модель, вдосконалити стратегію, розвинути власну унікальну торговельну пропозицію з допомогою цифрової трансформації.



Рис. 1.5. Елементи цифрової трансформації в міжнародному бізнес-середовищі

Джерело: [2]

2. Оцінка бізнес-процесів та суб'єктів міжнародного бізнесу. В складовій даного етапу доцільним є проведення аналізу з подальшим визначенням сильних сторін суб'єкта міжнародного бізнесу, його технологій. За рахунок цієї інформації визначається перелік можливих досягнень, що можуть бути прийняті для забезпечення змін в наявному бізнесі.

3. Проведення аналітики. На цьому етапі ведеться поглиблений аналіз відносного того, що суб'єкти міжнародного бізнесу можуть якісніше виконувати власну діяльність за рахунок оптимізованих і цифровізованих бізнес-процесів.

4. Започаткування цифрової новинки. Цей етап стосується реалізації існуючих змін і має у своєму складі необхідні бюджети, що характеризуються визначенням груп відповідальних за реалізацію намічених заходів по цифровій трансформації.

5. Реалізація заходу. На даному етапі з метою забезпечення ефективної стратегії, суб'єкти міжнародного бізнесу повинні самостійно здійснювати управлінські, економічні, маркетингові дослідження сприятливості міжнародного бізнес-середовища.

6. Отриманий результат. В результаті цього елемента приймається рішення про необхідність переходу до цифрової трансформації суб'єкта міжнародного бізнесу.

1.2. Вплив цифровізації на розвиток міжнародного бізнесу

В умовах мінливого світу і конкуренції, що постійно зростає, цифровізація стає не просто трендом, а необхідністю для підприємств, які прагнуть підвищити свою ефективність і конкурентоспроможність. Цифровізація передбачає впровадження цифрових технологій у всі аспекти ділової діяльності та веде до істотних змін у способах функціонування організацій, у їхній культурі та бізнес-моделях.

Цифрові технології мають потужний потенціал для трансформації бізнес-процесів. Інтеграція систем управління ресурсами компанії (ERP), впровадження штучного інтелекту (AI), використання великих даних (big data), хмарних обчислень та інтернету речей (IoT) – все це дозволяє автоматизувати рутинні завдання, прискорювати прийняття рішень, оптимізувати виробничі процеси та покращувати взаємодію з клієнтами [70].

Однією з ключових переваг цифровізації є підвищення операційної ефективності. Автоматизація процесів скорочує час їх виконання та мінімізує ймовірність помилок, що веде до зменшення витрат та підвищення якості продукції чи послуг. Цифрові інструменти надають можливість в реальному часі аналізувати дані, що дозволяє оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Окрім того, цифровізація відкриває перед підприємствами нові можливості для інновацій. Вона сприяє розробці та впровадженню нових продуктів та послуг, які можуть бути тісно інтегровані із цифровим середовищем споживачів. Це також створює основу для нових бізнес-моделей, таких як підписка на сервіси або економіка спільного використання [66].

Однак процес цифрової трансформації є складним викликом. Він потребує значних інвестицій, переосмислення традиційних підходів та навчання персоналу новим навичкам. Ефективне управління змінами, включаючи залучення співробітників усіх рівнів до процесу цифровізації, відіграє критичну роль успішної інтеграції нових технологій.

Цифровізація збільшує обсяг та цінність цифрових активів організації, що робить інформаційну безпеку пріоритетним завданням. Важливо розробляти комплексні стратегії захисту інформації від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Цифровізація позитивно впливає на ділове середовище та бізнес. Вона дозволяє удосконалювати маркетингові стратегії бізнесу, знижувати виробничі та транзакційні витрати [1], впливає на підвищення ефективності виробничих процесів, клієнтського сервісу, HR-управління. Для більшості компаній використання товарів цифровості призвело до розуміння зміни бізнес-процесів і відповідно трансформації бізнес-комунікацій [52], зміни підходів до побудови комунікацій зі споживачами [23], активного використання чат-ботів [64]. З успіхом цифрові технології використовуються і в сфері державного управління, так, цифровізація податкового адміністрування дозволила майже відмовитися від традиційних форм платежів та створити умови, що всі обробки та платежі податків можна проводити громадянам, не виходячи з дому [15].

У разі цифровізації процеси поліпшення ефективності діяльності підприємства вимагають адаптації традиційних методів менеджменту до нових реалій. Для успішної реалізації цифрових технологій необхідне застосування наступних принципів та підходів (рис. 1.7) [2, 16, 37, 54, 67].

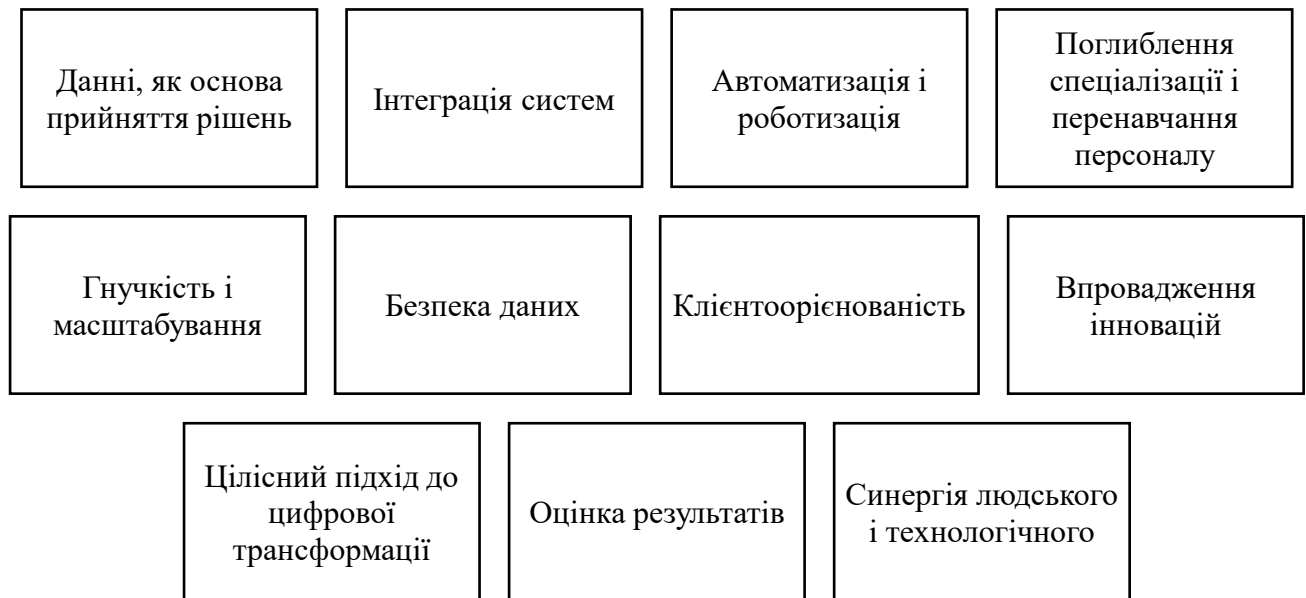


Рис. 1.7. Принципи успішної реалізації цифрових технологій в міжнародному бізнесі

1. Дані як основа прийняття рішень. У період цифровізації дані стають ключовим активом. Аналітика великих даних (Big Data) дозволяє виявляти закономірності та прогнозувати тренди, що є основою для оптимізації процесів та підвищення ефективності.

2. Інтеграція систем. Для ефективного використання даних необхідна інтеграція різних інформаційних систем, таких як ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management) та ін. Це забезпечує централізацію інформації та оптимізацію управлінських процесів.

3. Автоматизація та роботизація. Автоматизація рутинних завдань за допомогою програмного забезпечення та робототехніки дозволяє

перерозподілити трудові ресурси на більш творчі та аналітичні завдання, підвищуючи продуктивність та знижуючи ймовірність помилок.

4. Поглиблення спеціалізації та перенавчання персоналу. Цифрові технології потребують нових навичок. Систематичне навчання та перепідготовка співробітників є важливими елементами стратегії підвищення ефективності підприємства.

5. Гнучкість та масштабування. Цифрові рішення, що впроваджуються, повинні бути гнучкими, масштабованими і легко адаптованими до змін у бізнес-середовищі та на ринку, дозволяючи підприємству бути конкурентоспроможним.

6. Безпека даних. Зі збільшенням обсягу та важливості даних зростає значення їхнього захисту. Забезпечення кібербезпеки є критично важливим аспектом, від якого залежить стабільність роботи компанії.

7. Клієнтоорієнтованість. Цифрові інструменти дозволяють краще зрозуміти потреби клієнтів та швидше на них реагувати. Створення кастомізованих пропозицій та персоналізованого обслуговування може значно посилити позиції компанії над ринком.

8. Впровадження інновацій. У корпоративній культурі має бути вітається впровадження інновацій. Стимулювання креативності та готовність експериментувати з новими підходами та технологіями допомагає знаходити нестандартні рішення для покращення процесів.

9. Цілісний підхід до цифрової трансформації. Для ефективного впровадження цифрових змін необхідно враховувати всі аспекти діяльності компанії, включаючи стратегію, корпоративну культуру, структуру управління, процеси та технології.

10. Оцінка результатів. Регулярна оцінка результатів впровадження цифрових технологій допоможе своєчасно коригувати курс та визначати найефективніші практики.

11. Синергія людського та технологічного. Використання цифрових технологій має доповнювати, а не замінювати людський потенціал. Створення

синергії між людьми та технологіями є ключем до успішної цифрової трансформації.

Дотримання цих принципів і підходів дозволяє підприємствам як адаптуватися до змін викликаних цифровою епохою, так і отримувати їх максимальну користь, підвищуючи свою ефективність і конкурентоспроможність на ринку. Основними етапами аналізу та оптимізації бізнес-процесів в умовах цифровізації є (рис. 1.8) [34, 46]:

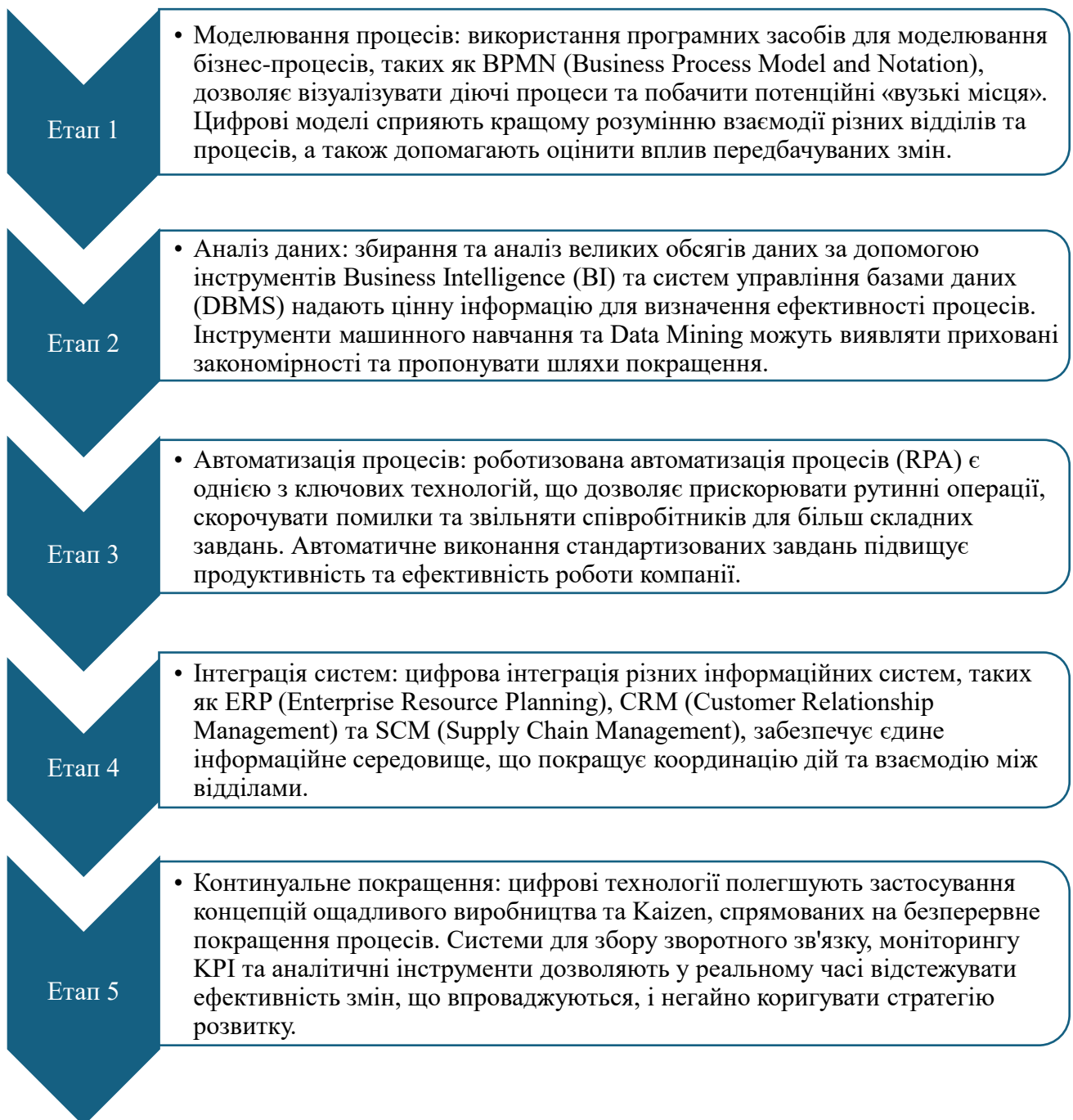


Рис. 1.8. Етапи аналізу та оптимізації бізнес-процесів міжнародних компаній в умовах цифровізації

Цифровізація бізнес-процесів передбачає комплексний підхід, який включає не лише впровадження нових технологій, а й перегляд корпоративної культури, навчання співробітників і зміна підходів до управління. Це дозволяє підприємствам створювати гнучкіші, чуйніші та ефективніші операційні процедури, адаптовані до вимог сучасного ринку.

Сьогодні кожна організація, яка прагне поліпшення своїх показників, має усвідомлювати важливість інтеграції інноваційних рішень у свої бізнес-процеси. Одним із перших кроків на цьому шляху є цифровізація документообігу, що дозволяє скоротити час на обробку інформації, зменшити ймовірність помилок та прискорити прийняття рішень. Крім того, великі дані та аналітика стають невід'ємною частиною стратегічного планування. За допомогою аналітичних інструментів компанії можуть прогнозувати тренди, оптимізувати запаси, покращувати якість обслуговування клієнтів та підвищувати персоналізацію пропозицій [11].

Автоматизація бізнес-процесів із застосуванням інтелектуальних систем та робототехніки також сприяє зростанню продуктивності. Звільнення співробітників від рутинних завдань дозволяє їм зосередитися на більш складних і творчих аспектах роботи, в той час як машини виконують монотонні операції з високою точністю.

Використання штучного інтелекту для автоматизації процесів ухвалення рішень може значно підвищити операційну ефективність. Алгоритми ІІ здатні аналізувати великі масиви даних швидше, ніж це можуть робити люди, і з більш високим ступенем точності. Це дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку та ефективно керувати ризиками.

Також важливо відзначити вплив хмарних технологій на підвищення гнучкості та масштабованості бізнесу. Хмарні рішення надають підприємствам можливість отримувати доступ до передових ІТ-інфраструктур без необхідності значних капітальних вкладень у власні серверні потужності [35].

Отримання зворотного зв'язку від клієнтів та співробітників також відіграє важливу роль в оцінці покращень. Цифрові платформи для управління відгуками

та соціальні мережі надають можливість швидко та ефективно аналізувати думки клієнтів та вносити коригування в роботу підприємства.

Машинне навчання та штучний інтелект можуть прогнозувати тренди та виявляти неефективні зони, надаючи цінні дані для стратегічного планування. Ці технології допомагають підприємству бути на крок попереду, оптимізуючи процеси та ресурси відповідно до поточних та майбутніх потреб ринку [29].

Таким чином, проведений аналіз показав, що цифровізація відкриває можливості зниження витрат, вдосконалення маркетингової стратегії, оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності діяльності організації загалом.

1.3. Цифрове лідерство та особливості управління цифровізацією діяльності міжнародних компаній

Цифрове лідерство означає стратегічне використання цифрових ресурсів фірми для ефективного досягнення бізнес-цілей як на колективному, так і на особистому рівнях [39]. Останні технологічні досягнення спричинили суттєві зміни в конкурентному середовищі, організаційному середовищі та робочих місцях у багатьох фірмах. Коригування необхідні в різних організаційних аспектах, таких як обов'язки, культура роботи та технології [60]. Ініціативи трансформації спеціально створені для сприяння необхідним змінам у відповідь на негайні та конкретні потреби, одночасно створюючи абсолютно нову основу для навігації у непередбачуваному майбутньому [41]. Щоб вирішити ці проблеми та стимулювати перехід, цифрові лідери повинні володіти певними можливостями. Таким чином, підприємства справляють значний вплив на навігацію організації в неоднозначне та швидко мінливе майбутнє, що вимагає придбання нових стратегічних установок [52].

Швидке зростання автоматизації та технологічний прогрес у середині 20-го століття призвели до неминучої появи цифровізації, яка радикально змінила природу торгівлі втретє з початку ери цифровізації [23]. Чотири критичні збої

спонукають до наступного етапу промислових цифрових технологій: швидке зростання великих наборів даних, обчислювальної потужності та мереж; зростаюча важливість робототехніки та досвіду бізнес-аналітики; поява нових людино-машинних інтерфейсів, таких як сенсорне керування та системи доповненої реальності; і зміни в динаміці переходу до реальності [64]. Цифровізація передбачає плавну інтеграцію цифрових і фізичних технологій для взаємної вигоди [55, 66]. Злиття стало неминучим через появу цифрових платформ і нових технологій, тісно пов'язаних із розумним виробництвом [47]. До них відносяться аналітика даних, зберігання, мультиплікативне виробництво, креативна робототехніка, віртуальна та доповнена реальність, а також розумні інтернет-пристрої [58]. Завдяки інтеграції раніше відокремлених комп'ютерних систем, зосереджених на продукті та мережі розподілу, ці прориви прискорюють технологічні інновації у виробництві [34]. Бізнес-галузі можуть передбачити численні переваги, такі як підвищена мобільність, підвищення ефективності та кращі організаційні результати, використовуючи цифровізацію, сучасне виробництво та взаємозв'язок, що виникає в результаті [39].

Цифровізація дозволяє використовувати передові технології прогнозування, підвищуючи продуктивність у кількох секторах [40, 61]. Наприклад, це може призвести до прискореного зв'язку між працівниками адміністративного відділу, підвищення точності збору даних і підвищення загальної ефективності банківської галузі [70]. У обробній промисловості це може передбачати впровадження широкомасштабних процедур розповсюдження інформації та перевірок, які мінімізують неефективність на кожному етапі роботи [42]. Виробники автомобілів вирішують конкретні безпосередні виклики, щоб представити більш уніфікований підхід до корпоративної стратегії щодо прогресу в інноваціях і технологіях, готуючись до майбутнього цифровізації. За останні п'ять десятиліть автомобільна промисловість інвестувала значні кошти в корпоративне програмне забезпечення, системи автоматизації та передові технології виробництва [53].

Тим не менш, виробники повинні наздогнати компанії цифрових технологій в інноваціях, які є ключовими гравцями у формуванні цифрового ландшафту [24]. Інвестиції виробників автомобілів у економічну обробку, швидку мережу та машинне навчання дозволили перетворити реальний світ у цифрову форму, дозволяючи людським ідеям перетворюватися на автоматизовані системи роботи. З приходом цих добре фінансованих компаній програмного забезпечення в автомобільний сектор звичайні автовиробники намагаються продовжувати [55].

У відповідь на все більшу поширеність одягу необхідно переглянути всю парадигму виробництва. Через цей підвищений попит промисловість почала перехід від сильної залежності від людської праці до сильної залежності від роботів для виробництва [46]. УОНО, виробник одягу в Японії, робить проміжні кроки до автоматизації свого виробничого процесу, замінюючи традиційні швейні машини машинами, які полегшують цикл шиття за допомогою конфігурації багатьох трудомістких змін. Інтегруючи системи, процеси та людей, готуючись до цифрового лідерства, швейна промисловість має потенціал для оцифрування своєї дистрибуторської мережі та підвищення прозорості в кожному відділі [2, 3, 27].

На нашу думку, управління цифровізацією діяльності організації являє собою цілеспрямовану, узгоджену реалізацію функцій і механізмів, що забезпечують комплексне використання універсальних, галузевих та спеціалізованих ІТ-технологій, цифрових платформ, іншого програмного забезпечення, а також інтеграцію суб'єкта господарювання в структуру віртуальних ринків інформації, праці, капіталу, сервісів, аутсорсингу, краудсорсингу тощо.

Основними напрямками управління цифровізацією компаній у сучасних фінансово-економічних умовах виступають:

1. Аналіз зовнішньої фінансово-економічної, зокрема. інституційного, середовища цифровізації, що включає наступні основні елементи:

- оцінка напрямів впливу основних формальних економічних інститутів (норм загальноекономічного та спеціального законодавства) на діяльність досліджуваної фінансово-економічної системи;

- вивчення особливостей впливу базових неформальних соціально-економічних інститутів на результативність розвитку управління цифровізацією підприємств (традицій та звичаїв підприємницької діяльності, внутрішніх стандартів саморегулювальних організацій (СРО));

- аналіз специфіки впливу макроекономічної ситуації на розвиток процесів цифровізації компанії;

- оцінка мезоекономічних процесів, загальної ситуації в галузі народного господарства, до якої відноситься досліджувана компанія, рівня галузевої конкуренції;

- дослідження впливу зовнішньоекономічної ситуації.

2. Аналіз внутрішнього потенціалу досліджуваної системи, факторів та проблем його формування та реалізації (у частині впливу на процес цифровізації) [22, 45, 56]:

- дослідження кадрового потенціалу ІТ-спеціалістів компанії, як базису її прогресивного розвитку в умовах сучасних, постіндустріальних соціально-економічних відносин;

- оцінка потенціалу в частині науково-технічного розвитку, НДДКР та інновацій різної спрямованості (виробничих, технологічних, маркетингових, організаційних, цифрових та ін.);

- вивчення особливостей формування та розвитку відносин кооперації компанії з різними групами стратегічних партнерів у просторі цифрової економіки;

- вивчення наявних на балансі компанії цифрових активів, рівня їх продуктивності;

- дослідження фінансового потенціалу економічної системи, різних груп показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність (показники рентабельності, ліквідності (платоспроможності), фінансової стійкості, в т.ч.

структури капіталу та вартості залучення різних видів фінансових ресурсів), можливостей його використання на цілі подальшого вдосконалення цифровізації діяльності.

3. Функція планування напрямів удосконалення розвитку цифровізації організації:

- планування напрямів удосконалення стратегічного розвитку процесів цифровізації економічної системи (у розрізі загальної ринкової стратегії функціонування, а також таких базових приватних стратегій, як операційна, фінансова, інвестиційна, інноваційна, корпоративна та інформаційна стратегії [6]);

- планування модернізації тактичних та оперативних організаційно-економічних механізмів реалізації стратегічних заходів у галузі цифровізації діяльності;

- планування фінансових ресурсів, необхідних для здійснення оновленої стратегії цифровізації розвитку компанії, у розрізі джерел мобілізації такого роду фінансового забезпечення.

4. Функція організації цифровізації компанії включає такі основні напрями [17, 43, 65]:

- вдосконалення організаційної структури управління ІТ-процесами;
- модернізація організаційної культури управління діяльністю досліджуваної системи (у частині співробітників ІТ-підрозділу);

- початкове формування чи розвиток, відповідно до можливих змін внутрішнього чи зовнішнього середовища суб'єкта господарської діяльності, раціональних зв'язків та відносин із зовнішніми контрагентами у просторі цифрової економіки (віртуальні банки, інтернет-фонди тощо).

5. Функція мотивації, що виявляється у формуванні та розвитку раціональної системи стимулювання продуктивної трудової активності як ІТ-персоналу економічного суб'єкта, так і зовнішніх контрагентів:

- формування, розвиток та вдосконалення системи прямого матеріального стимулювання трудової діяльності ІТ-співробітників (заробітна плата та розподіл преміального фонду);

- створення та модернізація системи непрямого мотивування продуктивної трудової активності ІТ-персоналу організації (заходи в галузі надання індивідуальної матеріальної допомоги співробітникам, які опинилися в складній життєвій ситуації, різного роду компенсаційні виплати, формування системи корпоративного пенсійного забезпечення [7, 39] та ін);

- створення та вдосконалення системи мотивації для стратегічних партнерів організації у просторі цифрової економіки до повного та своєчасного виконання їх зобов'язань.

6. Функція контролю системи керування цифровою:

- контроль ступеня відповідності фактичних та планових показників цифровізації організації, виявлення можливих негативних відхилень даних параметрів, обґрунтування напрямів їхньої мінімізації;

- контроль цільового характеру витрачання фінансових ресурсів на цілі цифровізації організації.

7. Функція оцінки ефективності розвитку цифровізації організації, що включає такі основні напрямки:

- оцінка фінансової ефективності окремих заходів з модернізації бізнес-процесів та функцій управління цифровізацією організації [5, 45];

- аналіз соціальної ефективності управлінської діяльності у сфері освоєння цифрових ринків збуту, впровадження окремих віртуальних механізмів управління;

- оцінка впливу витрат на цифровізацію на динаміку вартості організації.

Розглянуті вище загальні функції управління процесами цифровізації діяльності організацій мають бути тісно взаємопов'язані. Так, від якості попереднього аналізу цифрової економіки безпосередньо залежить результативність процесів планування напрямів інтеграції до структури останньої конкретної компанії. Якість планування, своєю чергою, визначає

потенційну ефективність контролю управління цифровізацією суб'єкта господарювання.

Ефективність реалізації функцій управління цифровізацією організацій безпосередньо залежить якості інформаційно-аналітичного забезпечення дослідження цифрових ринків, віртуальних партнерів. Для досягнення цієї мети доцільно використовувати сучасні інструменти перевірки релеватності вхідного в організацію інформаційного потоку, а також комплексні економетричні моделі, наприклад, засновані на використанні кореляційно-регресійного аналізу, математичного програмування, теорії ігор і потенціалі нейронних мереж.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПАНІЇ ІКЕА

2.1. Фінансово-економічна діяльність компанії ІКЕА

Inter IKEA Systems BV, [66] торгує як ІКЕА (/ ai ' k i: ə / eye- KEE -ə , шведською: [i'kê:a]), є шведським багатонаціональним конгломератом, який розробляє та продає готові до збірки меблі, кухонну техніку, предмети декору, аксесуари для дому та різні інші товари та послуги для дому, заснована в 1943 році Інгваром Кампрадомі зараз юридично розташована в Нідерландах, є найбільшим у світі меблівз 2008 року. [27] Бренд, який використовує група, походить від акронім, який складається з ініціалів засновника та ініціалів Ельмтаріда, сімейної ферми, де він народився, і сусіднього села Агуннарід(його рідне місто в Смоланді, південна Швеція). [43]

Група відома насамперед своїм модерністським дизайном меблів, простим підходом до дизайну інтер'єру та концепцією захоплюючого шопінгу, що базується на демонстраційному залі з декорованими приміщеннями, де клієнти можуть взаємодіяти з доступними предметами на місці. Крім того, фірма відома своєю увагою до контролю над витратами та безперервним розвитком продукції, зокрема моделі продажів готових до складання меблів та інших елементів, які дозволили ІКЕА встановити нижчі ціни, ніж її конкуренти.

Станом на вересень 2023 року 482 магазини ІКЕА працюють у 63 країнах, а в 2018 фінансовому році було продано товарів ІКЕА на 38,8 мільярда євро (45,82 мільярда доларів США). З кількох причин, включаючи зниження податків до сплати, ІКЕА використовує складну корпоративну структуру. У рамках цієї структури всі магазини ІКЕА працюють за франшизою Inter IKEA Systems BV, яка займається брендингом, дизайном, виробництвом і постачанням. Інша частина групи ІКЕА, Ingka Group, керує більшістю магазинів ІКЕА як франчайзі та сплачує роялті Inter IKEA Systems BV. Деякі магазини ІКЕА також

управляються незалежними франшизами. На веб-сайті ІКЕА представлено близько 12 000 товарів, і протягом року з вересня 2015 року по серпень 2016 року веб-сайти ІКЕА відвідали понад 2,1 мільярда відвідувачів. [52]

У Європі розташовано близько 70% магазинів. Натомість Німеччина (15%) і США (14% від загального обсягу продажів) є найуспішнішими ринками ІКЕА. Включно з початковим магазином у Гайдарабаді, Індія, у попередньому році фірма розширилася до 19 місць [45]. У 2018 році ІКЕА побачила 957 мільйонів клієнтів у своїх магазинах і 2,5 мільярда клієнтів на її веб-сайті [40].

Дохід ІКЕА склав 25 615 мільйонів євро протягом 2021 фінансового року, а протягом 2022 фінансового року він зріс до 27 578 євро [39]. У таблиці 2.1 підсумовано загальні фінансові показники ІКЕА протягом фінансових років 2020–21, 2021–22 та 2022–23 [45].

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності ІКЕА протягом 2020-23 рр., млн. євро

	2020-2021 фін.рік	2021-2022 фін.рік	2022-2023 фін.рік
Реалізація товарів	24,282	26,148	27,448
Франчайзингові збори	1,273	1,285	1406
Інші прибутки	60	145	212
Загальні доходи	26 615	27,578	29,063
Вартість проданих товарів	21,137	23,404	23 824
Загальний прибуток	4,478	4,174	5,239
Експлуатаційні витрати	2,622	3,140	2,993
Загальний операційний дохід	1,857	1,034	2,246
Фінансові доходи та витрати	-151	-103	-300
Результат до сплати податків	1,705	931	1946
Вхідні податки	-272	-221	-307
Чистий прибуток	1433	710	1639

ІКЕА продає 9500 товарів у 22 категоріях, включаючи предмети інтер'єру та прикраси. Ця обширна колекція доступна в усіх магазинах ІКЕА, і споживачі можуть купувати більшу частину онлайн на веб-сторінці ІКЕА [43].

Категорії товарів, які пропонує ІКЕА по всьому світу:

- Меблі
- Побутова електроніка
- Освітлення
- Ліжка та матраци

- Кухонний і столовий посуд
- Ресторан ІКЕА та шведський ресторан
- Зберігання та організація
- Ванна кімната
- Аксесуари для домашніх тварин
- Кухонна техніка
- Килимки
- Робота з дому
- Товари для немовлят та дітей
- Літній магазин
- Домашній текстиль
- Прання та прибирання
- Зимові канікули
- Домашній декор
- Домогосподарство
- Розумний будинок
- Рослини та кашпо

ІКЕА сильно постраждала від COVID-19 через карантини в різних країнах, наприклад у Великобританії та Канаді. [43] Оскільки попит впав, [47] його щорічний каталог припинили публікацію після 70 років друку [53]/ Ціни на їх продукцію значно зросли у 2022 році через зростання витрат та інфляцію. [46] У квітні 2022 року ІКЕА закрила один зі своїх магазинів у Гуйяні , коли продажі значно впали через пандемію. Через суворі обмеження щодо COVID-19 у Китаї ІКЕА розглядає можливість закриття ще одного магазину в Шанхаї до липня 2022 року. [47] ІКЕА також стикається з дефіцитом запасів і проблемами з доставкою, які можуть тривати до кінця 2022 року [45]

10 серпня 2022 року ІКЕА відкрила свій перший магазин у Чилі, перший магазин у Південній Америці . Ще один магазин відкрився в Колумбії у вересні 2023 року в Боготі, а незабаром за ним відкриється магазин у Перу [52].

ІКЕА належить і управляється складною групою некомерційних і комерційних корпорацій. Корпоративна структура поділяється на дві основні частини: операційну та франчайзингову.

INGKA Holding BV, розташована в Нідерландах, володіє групою Ingka, яка опікується центрами, роздрібною торгівлею, обслуговуванням клієнтів та всіма іншими послугами, пов'язаними з продуктами ІКЕА. Бренд ІКЕА належить і управляється компанією Inter IKEA Systems BV, розташованою в Нідерландах,

що належить Inter IKEA Holding BV. Inter IKEA Holding також відповідає за проектування, виробництво та постачання продукції ІКЕА (рис. 2.1) [45].

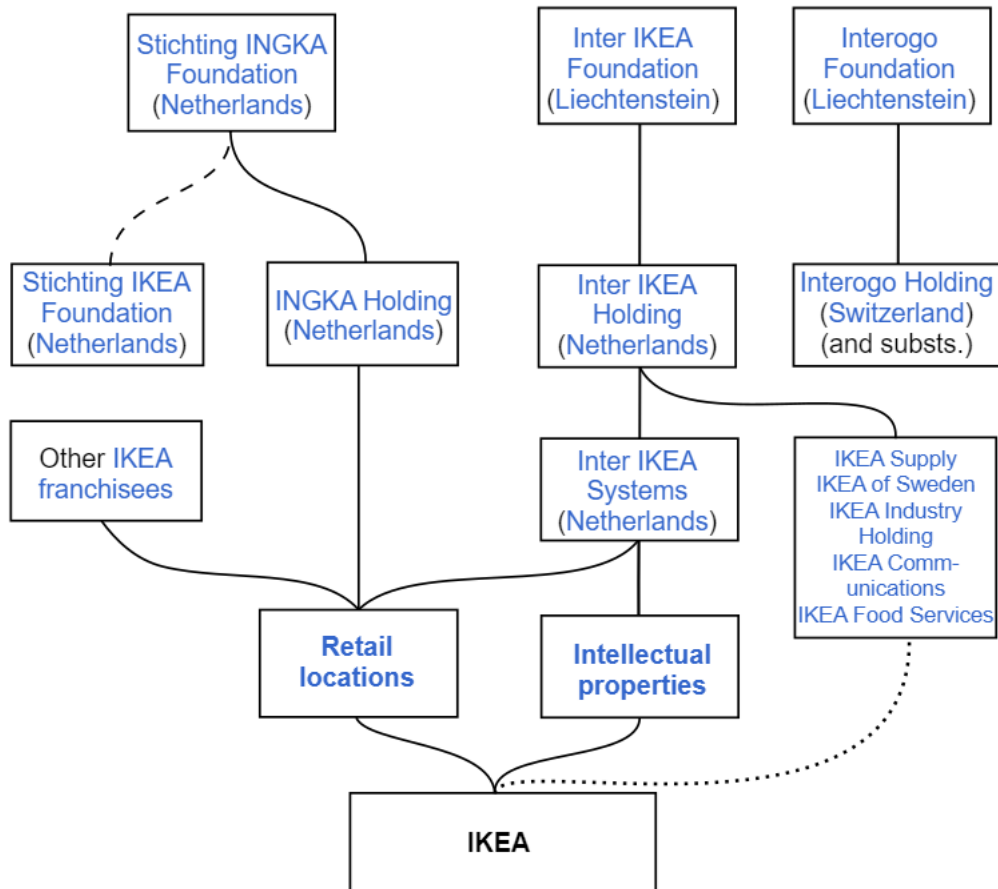


Рис. 2.1. Корпоративна структура компанії ІКЕА

Inter IKEA Systems належить Inter IKEA Holding BV, компанії, зареєстрованій у Нідерландах, раніше зареєстрованій у Люксембурзі (під назвою Inter IKEA Holding SA). Inter IKEA Holding, у свою чергу, належить фонду Interogo, що базується в Ліхтенштейні [45]. У 2016 році холдинг INGKA продав свої дочірні компанії з дизайну, виробництва та логістики Inter IKEA Holding [66].

У червні 2013 року Інгвар Кампрад пішов у відставку з правління Inter IKEA Holding SA, а його молодший син Матіас Кампрад змінив Пера Людвігссона на посаді голови холдингової компанії. Після свого рішення піти у відставку 87-річний засновник пояснив: «Я вважаю, що це сприятливий момент для мене, щоб залишити раду директорів Inter IKEA Group. Таким чином ми також робимо ще один крок у зміні поколінь, яка була триває кілька років» [56]. Після реструктуризації компанії у 2016 році Inter IKEA Holding SA більше не

існує, оскільки її було повторно зареєстровано в Нідерландах. Матіас Кампрад став членом правління Inter IKEA Group і Interogo Foundation [66] Матіас і два його старші брати, які також займають керівні посади в ІКЕА, працюють над загальним баченням і довгостроковою стратегією корпорації [45].

Через пандемію COVID-19 ІКЕА зіткнулася з серйозними проблемами в ланцюжку поставок з 2021 року, які можуть поширитися на 2022 рік. Йон Абрахамссон, виконавчий директор Inter IKEA, заявив, що основною проблемою є доставка товарів із Китаю, оскільки «квартал» продукції ІКЕА виготовляють там. Різноманітні причини призвели до дефіциту пропозиції, включаючи шоки споживання. Крім того, заводи не могли виробляти сировину та робітників навіть після того, як почали отримувати замовлення [45]

2.2. Аналіз цифрової трансформації міжнародної діяльності ІКЕА

З моменту свого заснування, місія ІКЕА полягала в тому, щоб забезпечити краще повсякденне життя для багатьох людей, шляхом надання широкого асортименту добре спроектованих та функціональних меблів для дому за доступною ціною. Початково фонд ІКЕА зосереджувався на архітектурі та дизайні інтер'єру, вважаючи, що дім є найважливішим місцем у світі. З часом ІКЕА також почала активно боротися з причинами дитячої праці та співпрацювати з партнерами для захисту прав дітей та підтримки освіти.

Корпоративна культура відображає загальну поведінку компанії. У випадку ІКЕА, це означає, що їхні цінності та культура відображають те, як вони хочуть бути сприйняті світом. У компанії існує 8 ключових цінностей, таких як єдність, турбота про людей і планету, економічність, простота, оновлення та вдосконалення, відмінність зі значенням, відповідальність та показ прикладу для наслідування. ІКЕА вірить у те, що кожна людина може внести цінний внесок та прагне мати ті ж цінності у своїй роботі.

Завдяки доступності красивих та функціональних товарів для дому, ІКЕА намагається вирішувати виклики, не псуючи якість. Це дозволяє більшій кількості споживачів обирати продукцію ІКЕА. Компанія постійно шукає нові шляхи розвитку, оскільки вони вважають, що все, що вони роблять сьогодні, можна зробити краще завтра. Пошук рішень для складних викликів є ключовим для успіху компанії та джерелом натхнення для подальших завдань.

Як один з найбільших роздрібних продавців меблів у світі, ІКЕА завжди на крок попереду своїх конкурентів завдяки якості продукції. Компанія продовжує розробляти нові продукти, що цікавлять споживачів і водночас наздоганяють ринок, пропонуючи широкий асортимент товарів і послуг. Від вінтажного до сучасного стилю, ІКЕА має все, що потрібно споживачам, включаючи меблі, кухонну техніку, засоби для прибирання, рослини, розумний дім, електроніку, інструменти для поліпшення дому, засоби безпеки, товари для відпочинку та подорожей, все це за розумною ціною. Послуги, які надає ІКЕА, також впливають на поведінку споживачів, забезпечуючи зручність онлайн-платформи, політику повернення, інструменти планування та інші послуги, які можна знайти на офіційному веб-сайті компанії [52].

ІКЕА використовує одні з найкращих маркетингових стратегій, щоб зайняти своє місце на конкурентному ринку та створити унікальну ідентичність для себе. Серед основних стратегій, які допомогли ІКЕА стати відомим та довіреним брендом, можна виділити сім ключових підходів:

1. Інноваційний дизайн продукту. Основою успіху бізнесу ІКЕА є їх дизайн продукції. Вони використовують демократичну модель та скандинавську естетику, щоб створювати продукти, які є добре продуманими, мінімалістичними і, головне, функціональними. Це дозволяє їх товари не тільки виглядати привабливо, але й задовольняти потреби та бажання цільового ринку. Завдяки великому ресурсу для мозкового штурму ідей, який включає 18 штатних дизайнерів та співпрацю зі сторонніми експертами, ІКЕА постійно випускає інноваційні та свіжі речі. Однак, їх продукція особливо виділяється завдяки скандинавському стилю та розумним функціям. Хороший дизайн продукту

поєднує естетичну привабливість та корисність, задовольняючи очікування клієнтів та надаючи обіцяну цінність.

2. Глибоке розуміння клієнтів. ІКЕА переосмислила свій підхід до маркетингових досліджень клієнтів, використовуючи чат-ботів для залучення аудиторії та отримання інформації про своїх клієнтів. Замість традиційних опитувань, компанія використовує цікаві анкети та візуальні ефекти для збору даних про цільову аудиторію в реальному часі. Наприклад, опитування One Shared House 2030, опубліковане ІКЕА, допомогло виявити інтерес людей до спільного проживання та показало, що багато людей можуть піти на цей крок до 2030 року. Компанія також використовує цифрові засоби та пряму взаємодію з клієнтами, включаючи відвідання їх домів, для кращого розуміння їхніх потреб і покращення продуктів. Залучаючи аудиторію за допомогою веселих заходів та невимушених розмов, ІКЕА отримує ще більше цінної інформації [36].

3. Розумна упаковка. Компанія має свою власну модель ціноутворення, яка задовольняє потреби різних груп з різними доходами. Незалежно від того, до якого класу належить споживач, він може знайти вигідну пропозицію в магазині та придбати меблі, які прослужать довгі роки.

Одним із способів, яким компанія зменшує витрати, є використання плоскої упаковки. Це дозволяє зекономити приблизно 175 тисяч доларів США на сировині та 133 тисячі доларів США на транспортних витратах щороку. Крім того, це також дозволяє ІКЕА виключити частину витрат на доставку зі своїх цін, пропонуючи клієнтам самостійно збирати меблі.

Плоска упаковка також має ще одну перевагу. Завдяки зменшенню накладних витрат та нижчим цінам за одиницю, а також привабливому дизайну упаковки, продукція компанії стає впізнаваною [47].

Спочатку компанія використовувала плоску упаковку для економії місця та грошей, але з часом це стало її фірмовим стилем. Наразі компанія планує впровадити більше екологічних варіантів, щоб зменшити витрати ще на 50% і, водночас, покращити свій імідж.

4. Чудовий дизайн магазинів. ІКЕА відмінно демонструє свої продукти і знає, як показати їх у найкращому світлі для збільшення продажів. Вони стратегічно розміщують найкращі предмети в імітаційних кімнатах, щоб надихнути на ідеї декору та спонукати до імпульсивних покупок. Завдяки привабливому дизайну та відмінному обслуговуванню клієнтів, створюються незабутні враження для відвідувачів, які залучають їх повертатися за новими. Дизайн магазинів ІКЕА також привертає увагу, що пояснює чому завжди багато людей. У порівнянні зі звичайними магазинами, структура ІКЕА має єдиний маршрут, який проводить вас крок за кроком через всю продуктову лінійку. Дизайн у формі лабіринту сприяє підвищенню видимості продукту та збільшенню часу перебування відвідувачів [56].

5. Адаптація до нових технологій. ІКЕА пройшла великий шлях від скромного шведського магазину до багатонаціонального бренду, йдучи в ногу з тенденціями та охоче впроваджуючи нові технології. Протягом багатьох років вони трансформували досвід роздрібної торгівлі, оцифрувавши свою діяльність, щоб зробити свої продукти більш доступними для своєї аудиторії. Наприклад, вони використовують додаток доповненої реальності. Люди завантажують програму для 3D-моделювання, щоб створити будинок своєї мрії. Це один із найуспішніших маркетингових ходів компанії ІКЕА, який дозволяє збільшити продажі товарів із низьким попитом, викликаючи у клієнтів бажання оновити приміщення. ІКЕА також оптимізувала процес виписки, щоб спростити покупку меблів для своїх клієнтів. Використовуючи найсучасніші інтерактивні функції та пропонуючи різноманітні варіанти доставки, вони сприяють заохоченню користувачів до покупок.

6. Контент-маркетинг. Компанія ІКЕА завжди покладала особливий акцент на свою стратегію контент-маркетингу, яка допомагає їй виділятися серед інших брендів меблів. Одним з головних елементів, який привертає увагу в їхніх рекламних оголошеннях, є цікавий зміст. Він поєднує в собі гумор, інновації та основні цінності бренду, створюючи рекламу, яка привертає увагу та надихає людей купувати їхню продукцію [59]. Крім того, ІКЕА також вкладає значні

кошти в прямий маркетинг для просування свого бренду. Один з найулюбленіших методів, який вони успішно використовують протягом 70 років, - це каталог продукції. Компанія інвестувала 70% своїх коштів у ці каталоги, випускаючи 200 мільйонів копій щорічно по всьому світу, перш ніж вони стали цифровими. Це все ще є їхнім головним рекламним інструментом.

7. Ідентичність бренду. Дотримуючись своєї початкової місії та залишаючись послідовним, ІКЕА успішно створила свою унікальну ідентичність. Інгвар Кампрад спочатку заснував компанію з метою виготовлення якісних меблів, доступних для кожного. У той час люди були економними щодо предметів для дому, і він бажав надихнути їх на краще життя, пропонуючи розумний декор для дому.

До сьогоднішнього дня ІКЕА залишається вірною своїй початковій місії та продає доступні товари. Навіть у майбутньому, коли планується економіка замкнутого циклу, компанія буде зосереджуватись на своїй початковій місії "створити краще повсякденне життя для багатьох людей" [53].

Завдяки постійному бренду, ІКЕА є широко впізнаваною компанією. Дизайн логотипу бренду був представлений у 1967 році і залишається незмінним до сьогодні [51].

ІКЕА є прикладом того, що сильні маркетингові стратегії можуть допомогти заробити глибоку лояльність клієнтів і зайняти високу позицію в галузі. Вони постійно перевершують очікування своїх покупців завдяки цифровій трансформації, відмінному користувацькому досвіду та захоплюючим кампаніям.

Компанія ІКЕА займається продажем своїх товарів для дому протягом майже 80 років. У 2019 році компанія найняла Барбару Мартін Копполу, яка має досвід роботи в Google, Samsung і Texas Instruments, для керування цифровою трансформацією компанії та допомоги їй увійти в наступну еру. Завдяки її роботі, рівень електронної комерції було збільшено втричі протягом 2019-2022 років. Магазины були перетворені на центри виконання, що вимагало зміни потоку товарів, механізмів постачання та планування магазину. Електронна комерція

доступна цілодобово, тоді як традиційні магазини - ні. Це означало, що компанія повинна була навчитися працювати на двох швидкостях з одного місця. Товари можна було доставляти з магазинів або розподільних центрів, а алгоритми допомагали визначити, звідки надходять товари. За звітний період зростають дані та аналітика, а також змінюється спосіб їх використання при прийнятті рішень. У зв'язку з пандемією COVID-19 та закриттям більшості магазинів, компанія прискорила свою роботу, оскільки люди зверталися до Інтернету та цифрових рішень. Процеси, які зазвичай займали роки або місяці, виконувалися за дні та тижні [33, 45, 66].

Цифрова трансформація в ІКЕА не була самою метою, але вона охопила всі аспекти бізнесу. Це включає вивчення нових пропозицій для клієнтів, нові способи комунікації з ними і нові методи управління компанією. Компанія вважає, що для досягнення успіху необхідно залишатися актуальними і розвиватися відповідно до змінюючихся потреб клієнтів. Цей процес можна порівняти з айсбергом, де на вершині є видимі зміни, а під поверхнею відбуваються значні трансформації в бізнесі і операційній моделі компанії.

Компанія постійно оновлює спілкування з клієнтами як у цифровому форматі, так і в магазині. Наприклад, клієнт може почати планувати свою нову кухню самостійно вдома на [ikea.com](https://www.ikea.com), а потім прийти в магазин або скористатися зустріччю з клієнтами у віддаленому місці, де його зможуть зустріти. Іншим прикладом є функція "Shop & Go" у додатку ІКЕА - доступна в кількох країнах - яка дозволяє сканувати, оплачувати товари та обходити чергу в магазині за допомогою власного мобільного пристрою. Це потребує повної модернізації та переосмислення всього технологічного ландшафту ІКЕА. Це також вимагає іншого підходу до виробництва товарів, які купуються [69]. Це потребує переосмислення повного ланцюжка створення вартості, який має бути орієнтований на дані та стати більш гнучким, ніж раніше. Ці зміни відбуваються на різних рівнях у компанії, і вони потребують багаторічної стратегії та чіткого бачення кінцевої мети.

Наприклад, компанія забезпечила високе зростання електронної комерції, яке зросло з 7% доходу до 31% за період з 2019-2022 рр. Проте варто зауважити, що в результаті цифрової трансформації у відповідь на сучасні виклики глобальної пандемії ДНК ІКЕА залишається незмінною, що є дуже важливим. Культура, цінності та бачення компанії про створення кращого повсякденного життя для багатьох людей залишаються недоторканими [45].

ІКЕА здобула довіру споживачів протягом 78 років, маючи унікальну можливість і привілей бути запрошеними до людей додому. Це свідчить про велику довіру, яку вони змогли побудувати. Компанія має бажання мати такий самий рівень довіри, якщо не вищий, у цифровому світі.

Першим кроком компанії було Customer Data Promise - обіцяння щодо даних клієнтів - зобов'язання ставити людей на перше місце в усіх процесах, пов'язаних з даними. Це означає, що клієнти отримують розуміння, контроль і можливість приймати рішення щодо своїх даних, завдяки функції, яка дозволяє їм редагувати свої дані в додатку у будь-який момент. Вони бачать централізовану панель керування даними в додатку, де можуть змінювати та персоналізувати свій надихаючий канал і отримувати контекстний доступ до своїх налаштувань даних. Як результат, отримані дані стають більш релевантними. Коли люди мають можливість вибрати, які дані вони діляться, це призводить до більшого довіри, залученості та взаємодії з компанією..

Під час пандемії Covid-19 споживчий попит на продукцію ІКЕА зменшився. Після введення урядом обмежень у багатьох країнах у 2020 році спостерігалось зниження попиту на продукцію компанії. Однак, через те, що люди проводили більше часу вдома та витрачали гроші на ремонт та догляд за домом, попит на товари для дому зріс. Наприкінці 2020 року, коли люди почали повертатися на роботу після літа, попит на товари для домашнього офісу, такі як столи, офісні стільці та світильники, також збільшився. Під час пандемії використання онлайн-комунікацій значно зросло, і компанія ІКЕА швидко адаптувалася до цього [27, 38]. Перед пандемією компанія передбачала, що лише 10% обороту буде здійснюватися онлайн протягом п'яти років, але вже через

тиждень після Covid-19 ця ціль була досягнута. ІКЕА пропонує два основних способи онлайн-замовлення: Click & Collect (самовивіз з магазину) та Click & Deliver (доставка додому).

Click & Collect – це канал, який зріс найбільше. Одночасно, використання фізичного каналу впало, але не настільки різко, як очікувалося. Це пояснюється тим, що коли споживачі використовують опцію Click & Collect і приходять, щоб забрати свої товари, вони все одно відвідують магазин, щоб купити додаткові речі. Хоча відбулася зміна каналів, якими користуються споживачі, загальний обсяг продажів за всіма каналами не зменшився [45].

Фізичний магазин, або офлайн магазин, надає більше можливостей для спонтанних покупок аксесуарів. Однак, все більше великих товарів купуються в Інтернеті, оскільки споживачі вже вирішили не самостійно перевозити їх додому. Ці споживачі відвідують магазин, щоб особисто оглянути товари перед покупкою, а потім замовляють їх онлайн з доставкою додому.

Очевидною причиною зростання популярності онлайн-шопінгу є неможливість або небажання відвідувати фізичні магазини. Коли люди не можуть або не хочуть виходити з дому, вони звертаються до онлайн-каналів. Це стало можливістю для компанії ІКЕА, яка під час пандемії вдосконалила свої можливості в онлайні.

Також варто відзначити, що однією з основних швидко змінюючихся тенденцій у споживанні через Covid-19 є спосіб взаємодії споживачів з омніканальністю. Завдяки зростаючій доступності технологій та електронної комерції, споживачі все частіше користуються різними каналами для отримання натхнення, здійснення покупок або отримання післяпродажного обслуговування - онлайн, у магазині, по телефону або через додаток.

Метою омніканальності є зробити ІКЕА максимально доступною для якомога більшої кількості споживачів. Усі канали, які пропонує ІКЕА - магазин, Click & Collect, Click & Deliver, підтримка споживачів по телефону тощо - взаємодіють між собою, створюючи багатоканальний підхід. Хоча бізнес-модель ІКЕА традиційно була зосереджена на фізичних магазинах, сьогодні вона

розширилася, включаючи інші канали, щоб задовольнити потреби більшої кількості споживачів.

Різні канали, які пропонує ІКЕА, мають на меті надихнути споживачів щодо оформлення їхніх домівок та забезпечити зручні способи комунікації з ІКЕА. Фізичні магазини традиційно надавали споживачам можливість переглянути та випробувати продукти перед покупкою, а також отримати консультацію від експертів. Ця мета залишається незмінною навіть під час Covid-19, але акцент змінився на надання натхнення та досвіду [50].

Вплив Covid-19 на маркетингові комунікації ІКЕА полягав у тому, що попит на їх товари змінився і впровадження онлайн-каналу було прискорене на кілька років. Багато споживачів, які почали робити покупки онлайн, ймовірно, не повернуться до фізичних магазинів або повернуться тільки частково.

Однак, щоб забезпечити те, що споживачі все одно будуть відвідувати магазини в майбутньому, магазини повинні надати їм унікальний досвід, який не може бути отриманий через інші канали [45].

З огляду на зростання популярності онлайн-каналу, майбутня роль фізичних магазинів полягатиме в тому, щоб використовувати їх як центри досвіду більш активно, ніж раніше.

2.3. Стратегічна орієнтація ІКЕА на цифрове лідерство

У 2020 році, коли світ охопив коронавірус, майже 75% магазинів Ікеа по всьому світу були закриті. Клієнти перейшли до інтернет-магазинів. Ікеа побачила можливість у цьому виклику. Вони прискорили процеси, зосередилися на охопленні клієнта та розробили цифрові системи, щоб зрозуміти та осмислити наявні дані про вподобання клієнтів. Мантра цифрових технологій закладена в кожному аспекті Ікеа. Робота, прийняття рішень і управління компанією оцифровані. Через свій веб-сайт і мобільний додаток вони знайшли інноваційні ідеї для залучення клієнтів і взаємодії з ними [45].

Однією з найбільших переваг, яку бізнес отримує від використання цифрових технологій, є дані. Симпатії, антипатії, характери та поведінка клієнтів. Коли вони взаємодіють із нашим бізнесом онлайн, наші цифрові системи надають нам величезну кількість аналітичних даних. За словами Барбари Мартін Копполи, керівника відділу роздрібної торгівлі ІКЕА, дуже важливо виявляти рівень поваги, якого заслуговують дані людей. Цифрова трансформація Ікеа поставила клієнтів у центр подій. Вони приділяють максимальну увагу доставці того, що потрібно клієнтам, і так, як вони хочуть.

У рамках цього вони ввімкнули функцію, яка дозволяє клієнтам вибирати, якими даними ділитися з Ікеа в певний момент часу. Це дає більше актуальних даних про клієнтів, а також розвиває почуття довіри до бренду серед клієнтів. Використовуючи технологію, Ікеа може успішно створити таку ж довіру клієнтів, як і їхні офлайн-магазини, водночас знаходячи кращі способи пропонувати їм те, що їм потрібно [66].

Не тільки це, зберігаючи підхід, орієнтований на клієнта, на увазі, вони розробили свої платформи, які дають клієнтам повний контроль, щоб дивитися на продукти, вибирати те, що вони хочуть, і персоналізувати їх так, як їм подобається, безперебійно. Ікеа почала реінжиніринг існуючих ланцюжків створення вартості та найняла кваліфікованих людей, які зможуть забезпечити гнучкість трансформації. Існуюча робоча сила була перекваліфікована таким чином, щоб вона могла зробити внесок у сучасне бачення бренду.

У процесі цифрової трансформації весь ланцюг поставок Ікеа був оцифрований. Алгоритми, які забезпечують своєчасне введення даних для управління запасами та логістики, дозволили компанії працювати з різною швидкістю для онлайн- і офлайн-магазинів. У процесі навіть їхні магазини стали центрами виконання. Взаємодія з клієнтами була змінена. Використовуючи цифрові технології, Ікеа повністю змінила спосіб спілкування з клієнтами.

Незважаючи на цю гігантську трансформацію, CDO Barbara наголошує на тому, що ДНК Ікеа залишається незмінною. «ДНК ІКЕА не змінюється, і це важливо, щоб це не відбувалося. З точки зору операційної моделі це означає, що

ми додаємо дані, збільшуємо швидкість, використовуємо аналітику в усіх наших рішеннях. Крім того, змінюються навички, які ми використовуємо. Пригадую, коли я починав працювати в ІКЕА, мій бос Джеспер Бродин сказав: «Ми змінюємо майже все». Для мене це означає, що ми змінюємо те, як ми робимо речі, але душа компанії залишається незмінною», – сказала Барбара в інтерв'ю Harvard Business Review.

Ця трансформація допомогла Ікеа залишатися актуальною для швидко мінливих уподобань клієнтів. За останні три роки вони могли потроїти рівень своєї електронної комерції. Згодом Ікеа зафіксувала зростання електронної комерції з 7% до 31%. Вони перенастроїли свою робочу силу, модернізували ланцюг поставок і залишилися вірними ДНК своєї компанії, щоб вступити в еру всього цифрового. І в усьому цьому, за словами Барбари, «цифрова трансформація не є цілком сама по собі, і це набагато більше, ніж технологія» [45].

Важливим кроком є розуміння наших клієнтів і побудова нашої цифрової трансформації на основі їхніх потреб. Наявності технології, звичайно, недостатньо. Знання орієнтованого на людину підходу до використання цієї технології є різницею між успішною та невдалою цифровою трансформацією. Ймовірно, найбільша перевага історії успіху Ікеа — це залишатися вірними цінностям, культурі та етиці нашої компанії, незважаючи на оновлення майже всього, що ми робимо.

ІКЕА думала про те, як краще взаємодіяти зі своїми клієнтами на кожному етапі процесу купівлі, від першого відкриття продукту в Інтернеті через платформу dot-com до остаточної покупки у звичайному магазині [6].

У таблиці 2.2 узагальнено кілька стратегічних орієнтацій ІКЕА, які ведуть її до цифрового лідерства. Кілька десятиліть тому ІКЕА внесла суттєві зміни у свою діяльність. Цифрова стратегія компанії змінилася, оскільки все більше продуктів і послуг ІКЕА переходили на цифрову арену. В останні роки ІКЕА зрозуміла, що це не лише фізичний бізнес, оскільки вона визнала взаємозалежність між її матеріальними та нематеріальними продуктами та її клієнтами [42]. ІКЕА вважає цифрові речі ідентичними будь-яким іншим

предметам побуту. Поширення цифровізації значно покращило фінансові показники компанії та сприяло досягненню поточного рівня задоволеності клієнтів [43]. Після млявого старту ІКЕА тепер готова поширювати свій повний асортимент продукції через багато цифрових платформ. Компанія визнає високу ефективність своїх сучасних цифрово-орієнтованих стратегічних методів і вирішила змінити свою організаційну структуру. Крім того, компанія інвестує в ринок і технології через розробку продукції та інновації. Хоча ІКЕА все ще має можливості для вдосконалення, очевидно, що бізнес розвивається.

Таблиця 2.2

Стратегічна орієнтація ІКЕА на цифрове лідерство

Стратегічний інструмент	Техніка аплікації
Цифрова мережа	ІКЕА використовує сайти соціальних мереж, зокрема Facebook, Twitter, Instagram і Pinterest, для просування своїх продуктів, послуг, розпродажів, пропозицій, статей і подій [41].
Доповнена реальність (AR)	Технологія доповненої реальності покращує погляд клієнта на природу завдяки фотореалістичній комп'ютерній візуалізації. Технологія AR від ІКЕА та додатки Place дають клієнтам гібридну перспективу [42].
Віртуальна реальність (VR)	Люди, які думають про покупку в ІКЕА, можуть випробувати віртуальну кухню VR і навіть приготувати віртуальну їжу перед покупкою — ці технології VR можуть стати ближчими до своїх клієнтів і завоювати їхню лояльність [43].
Оновлені сайти	Веб-сайт ІКЕА регулярно оновлюється, щоб включити інноваційний контент, зокрема останні знижки та дизайнерські колекції. Бренд стимулює уяву споживачів, а лояльні клієнти заохочуються експериментувати з новими пропозиціями [44].
Контент-маркетинг	Стратегія контент-маркетингу ІКЕА має життєво важливе значення для цифрового лідерства бізнесу в бізнесі R&C. Дійсно, ІКЕА займає перше місце у своїй здатності створювати візуально привабливий вміст на своєму веб-сайті [42].
Методи оплати	Роблячи покупки онлайн в ІКЕА, клієнти можуть використовувати такі прості способи оплати, як PayPal, кредитні та дебетові картки. Система цифрових платежів, безсумнівно, значно підвищила гнучкість замовлення компанії, позитивно вплинувши на її фінансові показники [44].

Окрім стратегічного напрямку ІКЕА, компанія використовує кілька теорій і практик менеджменту, щоб утвердитися як цифровий лідер у галузі R&C. На основі зібраних даних дослідники виявили, що ІКЕА використовувала наступні

художні підходи та усталені теорії менеджменту. У таблиці 2.3 узагальнено прикладні теорії та підходи до цифрового лідерства ІКЕА.

Таблиця 2.3

Теорії та підходи до цифрового лідерства ІКЕА

Теорії та підходи	Техніка аплікації
Бережливе виробництво	Впроваджуючи методи ощадливого виробництва, ІКЕА може об'єктивно оцінити свої процеси та усунути зайві операції, які не створюють цінності для кінцевого споживача [6] .
Управління змінами	Ця перспектива сприяє змінам у цифровій трансформації ІКЕА та сприяє змінам. Визначення та пояснення поточних причин і характеристик бізнес-операцій для їх усунення або коригування є корисним, гарантуючи, що бізнес продовжує мати сприятливий вплив [45] .
Концепція творчого вирішення проблем	ІКЕА розширила багатоканальне обслуговування клієнтів і оптимізувала продуктивність виробництва меблів і харчових продуктів за допомогою інноваційного використання технології віртуального ланцюжка поставок. ІКЕА неодноразово демонструвала послідовний бізнес-підхід, який вимагає постійних вдосконалень та інновацій [42] .
Сумісність	Здатність машин та їх компонентів спілкуватися та співпрацювати з людьми через Інтернет відома як «сумісність» [46] .
Прозорість інформації	Інформаційні технології (ІТ) можуть створювати віртуальні представлення фізичного середовища шляхом організації цифрових даних у датчики. Одним із способів досягти цього є інтеграція необроблених даних датчиків з надійною контекстною інформацією [47] .
Технічна експертиза та допомога	ІКЕА має кіберпрограми для підтримки людських ресурсів, які фізично виконують монотонну, небезпечну та обтяжливу роботу. Таке застосування має вирішальне значення для ефективності технічної допомоги [48] .
Децентралізоване прийняття рішень	Підприємства ІКЕА з підтримкою Сувег можуть приймати рішення незалежно завдяки децентралізованому процесу прийняття рішень. Ця концепція вирізняється тим, що наголошує на розширених налаштуваннях продуктів у різноманітних виробничих середовищах, зокрема в промисловому виробництві [49] .

Відповідно до принципів ощадливої філософії, в основі цієї філософії лежать три ключові концепції. Перший фактор, який слід враховувати, це відмінність між роботою з доданою вартістю та без доданої вартості. По-друге, рух матеріалів може бути ефективним, лише якщо немає вузьких місць. Нарешті, щоб досягти постійного потоку матеріалів, мінімізуючи нестабільність, спричинену або тиском попиту, або самими матеріалами [50] . Управління змінами стосується переходу людей, операцій, підприємств або цілих проектів з

одного етапу на інший. У застосуванні до галузей промисловості та їхніх проектів цей термін стосується зміни обсягу роботи відповідно до нових вимог і прагнень. Основною перевагою управління змінами є його здатність підвищувати прихильність до запланованих бюджетів і часових рамок, підвищуючи віддачу від інвестицій і прибуток для організацій [55]. Управління інноваціями здається складним і сильно залежить від різноманітних обставин для вирішення проблем. Творчість охоплює широкий спектр концепцій, теорій і рамок, незважаючи на загальне сприйняття, що вона виключно концептуальна [52]. ІКЕА використовує згадані вище теорії та підходи до свого цифрового лідерства.

Незважаючи на те, що цифрова трансформація існує вже деякий час, погляд на неї з точки зору більш традиційної компанії, як-от ІКЕА, може пролити світло на те, як цифровізація змінює бізнес. ІКЕА ефективно взаємодіє з клієнтами та проводить успішні маркетингові кампанії в сучасну епоху цифрових платформ для роздрібної торгівлі та споживачів. Крім того, на основі цих висновків організація коригує свої бізнес-операції та дорожню карту продуктів і розробляє нові послуги, які допомагають домогосподарствам виконувати їхні щоденні завдання. ІКЕА зібрала загалом 59 повчальних цифрових оголошень, які є ідеальною рекламою. Компанія опитувала клієнтів, щоб зробити рекламу, запитуючи їх про їхні повсякденні справи та вплив реклами на них. ІКЕА пропонує своїм клієнтам консультації та професійну підтримку на кожному етапі програми [66].

ІКЕА створила онлайн-платформу Food Division. Цей пристрій використовував сучасні передові системи зв'язку для вдосконалення автоматизованих інформаційних панелей, оптимізації наскрізної інформації про закупівлі для різних постачальників продуктів харчування та впровадження технології сканування для комп'ютеризації адміністрування продуктів на рівні магазину або завдань отримання, серед інших функцій [6]. Завдяки використанню ідентичної мережі торгових точок (POS), яка використовується в меблевих магазинах ІКЕА, компанія зменшила витрати на інформаційні технології та набула повного розуміння того, як клієнти здійснюють покупки,

коли вони відвідують різні магазини. Використовуючи цифрові стратегічні таланти, ІКЕА успішно знизила витрати, розширила залучення персоналу та підвищила асортимент продукції та рівень гарантії якості, що надається її широкій клієнтській базі [45].

На основі цих відкриттів виробнича філософія ІКЕА зосереджена на чотирьох основних ідеях, щоб гарантувати повну комп'ютеризацію всієї виробничої діяльності [47]. Деякі інші компанії також намагаються отримати цифрове лідерство у своїй галузі. У таблиці 2.4 наведено порівняльний аналіз цифрового лідерства в деяких глобальних R&C бізнес-компаніях, включаючи ІКЕА.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз стратегій цифрового лідерства в деяких глобальних R&C бізнес-фірмах

Компанія, рік заснування	Вид бізнесу	Вид галузі	Підходи цифрового лідерства в бізнесі
1	2	3	4
ІКЕА 1943, Нідерланди	<ul style="list-style-type: none"> •Роздрібна торгівля •Оптова торгівля 	Меблі	Цифрові мережі, доповнена реальність (AR), віртуальна реальність (VR), оновлені веб-сайти, контент-маркетинг, методи оплати, економічне виробництво, управління змінами, креативні системи вирішення проблем, сумісність, прозорість інформації, технічна експертиза та допомога, децентралізоване прийняття рішень- Створення, мобільні додатки.
ТМС 1937 рік, Японія	<ul style="list-style-type: none"> •Роздрібна торгівля •Оптова торгівля 	Автомобільна	Цифрові мережі, система управління базами даних, управління запасами, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), точно вчасно (JIT), Jidoka, Kaizen, Andon, Poka-yoke, Genchi Genbutsu, платформа мобільних послуг (MSPF).
Sephora Beauty 1969, Франція	<ul style="list-style-type: none"> • Роздрібна торгівля 	Мода	Цифрові мережі, доповнена реальність (AR), оновлені веб-сайти, мобільні програми, цифрові рішення, партнерство з компанією доставки
Home Depot 1978 рік, США	<ul style="list-style-type: none"> • Роздрібна торгівля 	Домогосподарство	Цифрові мережі, оновлені веб-сайти, мобільні програми, цифрові рішення, система керування базами даних.

1	2	3	4
Walmart 1962 рік, США	<ul style="list-style-type: none"> •Роздрібна торгівля •Оптова торгівля 	Бакалія	Цифрові мережі, технології на основі штучного інтелекту, оновлені веб-сайти, мобільні програми, цифрові рішення, партнерство з постачальниками, мобільна робототехнічна система, система управління запасами.
Lolli and Pops 2012 рік, США	<ul style="list-style-type: none"> •Роздрібна торгівля •Оптова торгівля 	Кондитерські вироби	Оновлені веб-сайти цифрових мереж, мобільні програми, цифрові рішення, партнерство з компаніями доставки, технології на основі ШІ, віртуальна реальність (VR)

Цифровізація в ощадливому виробництві спочатку була похідною від методу виробництва Toyota і вперше була реалізована в автомобільному секторі [53]. Toyota використала кілька цифрових платформ, включаючи хмарні технології та програмне забезпечення для бізнесу, щоб стати цифровим лідером в автомобільній промисловості. Кілька досліджень показують, що успіх Toyota залежить від нещодавно впроваджених цифрових виробничих процесів, де ощадливе виробництво на цифровій платформі встановлює новаторський еталон для автомобільного сектора в епоху цифровізації [20]. Крім того, методологія Lean прагне зменшити витрати, максимізуючи переваги клієнтів.

Sephora Beauty — ще один цифровий лідер у сучасному секторі роздрібної моди, позиціонуючи себе як найкраще місце для покупки косметики онлайн. Використовуючи технологію, компанія пропонує клієнтам різноманітні спеціальні пропозиції як онлайн, так і в магазині. У той час як багато магазинів косметики в першу чергу віддають перевагу фізичним роздрібним продажам, Sephora виділяється тим, що надає широкий спектр цифрових послуг. Ці послуги дозволяють клієнтам брати участь у різноманітних враженнях, таких як віртуальні макіяжі за допомогою доповненої реальності та пробування ароматів за допомогою планшетів і планшетного вітру [57].

Walmart розробив мобільну робототехнічну систему під назвою Bossa Nova, яка ефективно відстежує рівень запасів і надає оновлення в режимі реального часу керівництву магазину, коли воно переміщується між різними

стелажами. Продавці можуть покращити планування запасів і стратегії ціноутворення, використовуючи дані в реальному часі про конкурентоспроможність продукту в магазинах і між ними [59].

Цифровий лідерський підхід Home Depot полегшує клієнтам здійснення онлайн-покупок і вибір доставки додому або самовивезення з магазину поблизу. Клієнти, які хочуть купити онлайн і забрати свої товари в сусідньому магазині, отримають їх у звичайний двогодинний термін доставки наступного дня. Клієнти можуть використовувати мобільні пристрої, щоб здійснювати операції та повертати товари особисто в магазині [58].

Lolli та Pops є прикладом цифрових інновацій, які спостерігаються в роздрібному та споживчому секторах. Магазин робить значний прогрес у цифровій сфері. Intel розробила Mobica, систему стимулювання розпізнавання облич, яку корпорація нещодавно оприлюднила. Клієнти, які користуються послугою, фізично підуть до магазину, де камера розпізнає та передасть їх ідентифікацію на пристрій на телефоні продавця [57].

Впроваджуючи це бачення в усі аспекти бізнесу – від проектування будівель до виробництва та доставки – ІКЕА успішно створила особливу ринкову парадигму низьких цін. Ключем до зниження витрат є надійний цифровий ланцюжок поставок, який включає цифрові послуги для своїх споживачів. Незважаючи на негативний вплив електронної комерції на традиційні вітрини, гіганту роздрібною торгівлі вдалося залучити на свої веб-сайти понад 715 мільйонів споживачів у 2014 році [40]. Використовуючи управління змінами, економічне виробництво та ідеї проривних, радикальних і поступових інновацій, вищезгадані цифрові лідери вирізали свої ніші у відповідних секторах. Їхній успіх на платформі цифровізації наблизив їх до мети стати лідерами цифрового ринку. На основі прикладу ІКЕА та порівняльного аналізу цифрового лідерства в деяких глобальних R&C бізнес-фірмах можна запропонувати модель процесу як основу для ефективного цифрового лідерства.

Більшість попередніх досліджень цифрового лідерства (DL) були зосереджені на розробці концепцій, вплив DL на бізнес-організації; DL в

індустрії 4.0. Крім того, було проведено кілька досліджень щодо DL в освітньому секторі; в муніципальних адміністраціях, у соціальних мережах; для світу, що швидко розвивається. Кілька оглядових досліджень було проведено щодо DL [69], і закликали до ясності теорії DL, розробки елементів вимірювання для досліджень DL, впровадження DL у бізнесі та управлінні та досягнення стратегічного бачення та стійкості в бізнесі. Проте включення DL з точки зору бізнес-фірми, яка в основному зосереджується на науково-дослідницьких галузевих дослідженнях, є недостатнім. Це дослідження заповнює прогалину в якісному дослідженні прикладів (QCSR) з точки зору індустрії науково-технічної діяльності. Це дослідження відрізняється тим, що воно зосереджено на QCSR у контексті ІКЕА, комерційної фірми в категорії роздрібною торгівлі та споживачів. Крім того, результати дослідження додають цінності, проводячи порівняльні дослідження стратегій цифрового лідерства в різних світових бізнес-організаціях R&C і вивчаючи стратегії цифрового лідерства, ідеології управління та бізнес-операції R&C на основі кейсу ІКЕА.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІКЕА В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

3.1. Перспективи та проблеми цифрової трансформації глобального ринку роздрібною торгівлі

Цифрова трансформація в роздрібній торгівлі — це процес використання цифрових технологій для створення нових або модифікації існуючих бізнес-процесів, досвіду клієнтів і організаційних структур. Мета цифрової трансформації в галузі роздрібною торгівлі полягає в тому, щоб надати клієнтам покращений досвід покупок, а також підвищити прибутковість для роздрібних торговців. Щоб досягти цієї мети, компанії повинні використовувати низку цифрових інструментів, таких як платформи електронної комерції, мобільні додатки, штучний інтелект та машинне навчання, аналітичне програмне забезпечення, послуги хмарних обчислень тощо.

Існує багато способів, якими бізнес може використовувати технології, коли справа доходить до трансформації роздрібних операцій. До них входять рішення для прогнозування аналітики, які дозволяють компаніям точніше передбачати майбутні тенденції, і програми доповненої реальності (AR), які дозволяють покупцям віртуально випробувати продукти, перш ніж прийняти рішення про покупку.

Цифрова трансформація створює величезну цінність для галузі роздрібною торгівлі, і це відображається стабільним зростанням продажів у всьому світі (рис.3.1.).

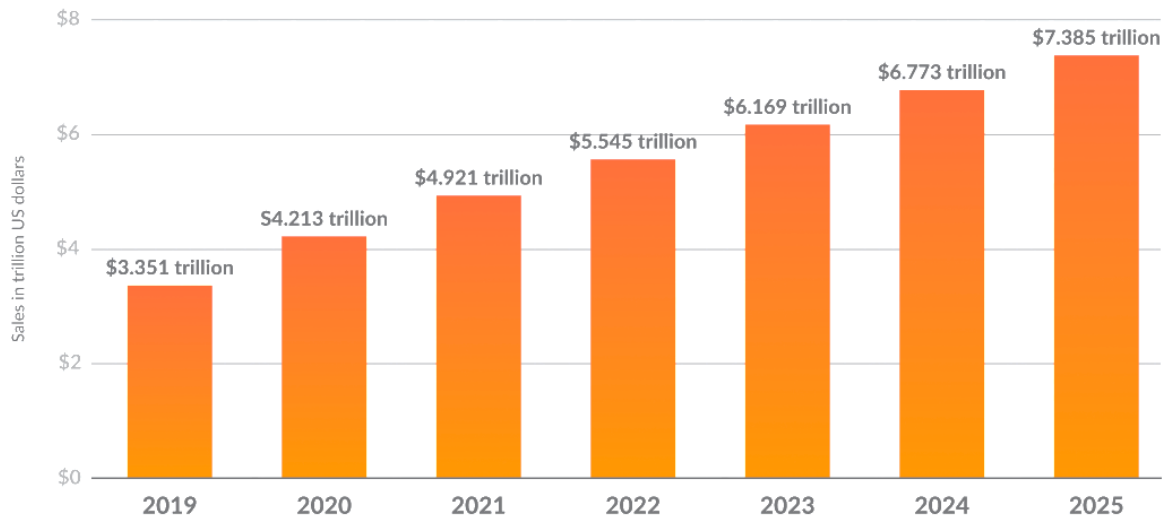


Рис. 3.1. Обсяги глобальних продажів електронної комерції, 2019-2025 рр., трлн дол. США

Джерело: [35]

Зрештою, незалежно від того, який тип рішення вибере ІКЕА, одне залишається вірним: цифрова трансформація в роздрібній торгівлі надає численні можливості для компаній, які прагнуть не тільки вижити, але й процвітати під час рецесії.

У 2020 році 71% керівників роздрібною торгівлі інвестували в ініціативи цифрової трансформації, що свідчить про зростання порівняно з 64% у 2019 році. Це свідчить про зростаюче визнання серед лідерів галузі роздрібною торгівлі важливості та впливу цифрової трансформації на їхні операції та стратегії. Виділяючи ресурси на цифрову трансформацію, як-от впровадження нових технологій, модернізацію систем і вдосконалення онлайн-каналів, керівники роздрібною торгівлі прагнуть залишатися конкурентоспроможними, підвищувати ефективність і краще обслуговувати своїх клієнтів у бізнес-середовищі, що все більше орієнтується на цифрові технології. Зростання цієї інвестиційної тенденції підкреслює прагнення галузі використовувати цифрові інновації для стимулювання зростання та адаптації до зміни поведінки споживачів і динаміки ринку [37].

74% підприємств роздрібної торгівлі вважають, що впровадження цифрових технологій позитивно вплинуло на залучення клієнтів, вказує на те, що більшість організацій роздрібної торгівлі вважають, що впровадження цифрових технологій у їхні операції було корисним для взаємодії з клієнтами. Це свідчить про те, що використання цифрових інструментів, таких як платформи електронної комерції, соціальні медіа та аналітика даних, дозволило підприємствам роздрібної торгівлі покращити взаємодію з клієнтами, що потенційно призвело до підвищення задоволеності клієнтів, лояльності та загальної ефективності бізнесу. Статистичні дані підкреслюють зростаючу важливість цифрових стратегій у галузі роздрібної торгівлі та визнання їх цінності для зміцнення відносин із клієнтами.

52%, із 10 провідних світових ритейлерів запровадили стратегії активної цифрової трансформації як частину своїх бізнес-операцій. Цифрова трансформація означає інтеграцію цифрових технологій у різні аспекти бізнесу для підвищення ефективності, клієнтського досвіду та загальної конкурентоспроможності на ринку. Приймаючи такі стратегії, ці роздрібні торговці, ймовірно, прагнуть розширити свою присутність в Інтернеті, оптимізувати операції, використовувати аналіз даних для прийняття рішень і, зрештою, розвиватися, щоб задовольнити мінливі вимоги цифрової ери. Ця статистика підкреслює зростаючу важливість цифрових інновацій у галузі роздрібної торгівлі та свідчить про те, що значна кількість провідних світових роздрібних торговців активно інвестують у технології, щоб залишатися попереду на ринку [36].

До 2022 року очікується, що глобальні продажі електронної комерції в роздрібному секторі досягнуть 5,4 трильйона доларів США. Цей прогноз свідчить про значну тенденцію зростання роздрібних онлайн-покупок порівняно з попередніми роками, що відображає зростання популярності та впровадження онлайн-магазинів у всьому світі. Фактори, що сприяють цьому зростанню, можуть включати розвиток технологій, покращений доступ до Інтернету, зміну споживчих уподобань щодо зручності та різноманітності, а також вплив таких

подій, як пандемія COVID-19, що спонукає більше споживачів робити покупки в Інтернеті. Статистика підкреслює суттєвий економічний вплив електронної комерції на галузь роздрібною торгівлі та підкреслює постійний перехід до цифрових платформ для купівлі товарів і послуг.

85% клієнтів використовують мобільні пристрої для дослідження роздрібною торгівлі під час перебування в магазині вказує на те, що значна більшість клієнтів покладаються на свої мобільні пристрої для збору інформації, коли вони фізично присутні в роздрібному магазині. Така поведінка свідчить про те, що споживачі активно використовують цифрові технології, щоб отримати доступ до інформації про продукт, порівняти ціни, прочитати відгуки та прийняти обґрунтовані рішення про покупку, поки вони роблять покупки у звичайних умовах. Значна поширеність використання мобільних пристроїв для дослідження роздрібною торгівлі підкреслює важливість для роздрібних торговців посилити свою цифрову присутність і забезпечити зручні, зручні мобільні засоби, щоб задовольнити потреби та вподобання їхніх технічно підкованих клієнтів.

31% споживачів з більшою ймовірністю зроблять покупку, якщо вони отримують персоналізовані рекомендації щодо покупок в Інтернеті вказує на те, що майже одна третина споживачів має більшу схильність робити покупку, коли вони отримують персоналізовані пропозиції щодо продуктів під час перегляду в Інтернеті. Цей висновок свідчить про те, що індивідуальні рекомендації відіграють важливу роль у впливі на купівельну поведінку споживачів, потенційно покращуючи загальний досвід покупки та збільшуючи конверсію продажів. Оскільки персоналізація стає все більш поширеною на платформах електронної комерції, компанії можуть використовувати ці дані для вдосконалення своїх маркетингових стратегій і зусиль із залучення клієнтів, щоб отримати вигоду з уподобань значного сегмента ринку [35, 37].

До 2022 року штучний інтелект (ШІ) відіграватиме значну роль в управлінні взаємодією з клієнтами в галузі роздрібною торгівлі, за оцінками, частка становитиме 85%. Це вказує на зростаючу тенденцію до автоматизації та

все більшу залежність від технологій ШІ для обробляти запити клієнтів, надавати допомогу та персоналізувати досвід клієнтів. Використання штучного інтелекту в роздрібній торгівлі може сприяти підвищенню ефективності, зниженню витрат і підвищенню задоволеності клієнтів завдяки швидшому часу реагування та адаптованим послугам. Роздрібні продавці, швидше за все, продовжуватимуть інвестувати в рішення штучного інтелекту, щоб оптимізувати роботу та краще відповідати мінливим потребам і очікуванням своїх клієнтів.

80% споживачів бажають певної форми розширення та людської взаємодії під час відвідування магазину, вказує на те, що більшість споживачів віддають перевагу балансу між технологічними вдосконаленнями та людським дотиком під час здійснення покупок. Це свідчить про те, що хоча такі досягнення, як доповнена реальність, цифрові дисплеї та автоматизовані послуги, цінуються за зручність та ефективність, клієнти все ще прагнуть персоналізованої взаємодії з персоналом магазину для отримання вказівок, рекомендацій та відчуття зв'язку. Роздрібним торговцям слід враховувати це розуміння, розробляючи свої магазини та стратегії обслуговування клієнтів, щоб ефективно задовольняти різноманітні потреби та переваги цільового ринку.

Майже 50% усіх онлайн-замовлень зараз забирають із магазину порівняно з лише 35% у часи до COVID. Це свідчить про значну зміну поведінки споживачів у бік використання опції самовивозу в магазині для онлайн-покупок. Збільшення можна пояснити такими факторами, як занепокоєння здоров'ям і безпекою, бажання швидшого доступу до продуктів або економічні альтернативи доставці додому. Розуміння та усунення причин цього зрушення може надати компаніям цінну інформацію щодо адаптації своєї діяльності відповідно до мінливих уподобань споживачів у постпандемічному ландшафті [35].

Роздрібні торговці з високим цифровим коефіцієнтом, показником їхніх цифрових можливостей і стратегій, мали в 2,5 рази більше шансів досягти зростання доходу на 10% або більше порівняно з роздрібними торговцями з нижчими цифровими коефіцієнтами. Це свідчить про те, що сильний акцент на цифровій присутності, технологіях і стратегіях може значно підвищити

продуктивність роздрібно́ї торгівлі та, зрештою, призвести до збільшення доходу. Використовуючи такі цифрові інструменти, як онлайн-платформи, електронна комерція, цифровий маркетинг і аналітика даних, роздрібні торговці можуть краще охоплювати клієнтів і взаємодіяти з ними, оптимізувати роботу та стимулювати зростання продажів. Отримані результати підкреслюють важливість інтеграції цифрових ініціатив у стратегії роздрібно́ї торгівлі, щоб отримати вигоду від можливостей, які відкриває епоха цифрових технологій.

Понад 75% керівників роздрібно́ї торгівлі та споживчих товарів вважають технологічний прогрес тенденцією, яка найбільше змінить їхній бізнес протягом наступних 5 років. Це означає, що лідери цих галузей усвідомлюють зростаючий вплив технологій і важливість випереджати цифрові тенденції, щоб залишатися конкурентоспроможними. Акцент на технологічних досягненнях також означає, що керівники можуть передбачати зміни в поведінці споживачів, ринковій динаміці та операційній ефективності, викликані технологічними інноваціями. Таким чином, ці керівники, ймовірно, віддають пріоритет інвестиціям у цифрові можливості, автоматизацію, аналітику даних та інші технології, щоб адаптуватися до ландшафту, що розвивається, і стимулювати зростання своїх організацій [35-37].

59% споживачів очікують, що технології вплинуть на їхню подорож до покупок протягом двох років, вказують на значну зміну поведінки споживачів і їх уподобань у напрямку сприйняття технологічних досягнень у галузі роздрібно́ї торгівлі. Це вказує на те, що більшість споживачів очікують збільшення використання та інтеграції таких технологій, як платформи онлайн-покупок, інструменти доповненої реальності, персоналізовані рекомендації та спрощені процеси оформлення замовлення, щоб покращити їхній загальний досвід покупок. Ця тенденція підкреслює важливість для роздрібних торговців адаптації та впровадження інновацій, щоб задовольнити мінливі вимоги та очікування технічно підкованих споживачів, зрештою формуючи майбутній ландшафт сектора роздрібно́ї торгівлі.

Очікується, що до 2021 року продажі електронної комерції становитимуть 17,5% світових роздрібних продажів. Цей прогноз свідчить про значне збільшення частки онлайн-продажів порівняно з традиційною звичайною роздрібною торгівлею. Зростання електронної комерції можна пояснити зростаючою популярністю та зручністю онлайн-покупок, прогресом технологій і зміною споживчих уподобань. Ця тенденція підкреслює важливість адаптації компаній до епохи цифрових технологій і використання можливостей, які надає ринок електронної комерції, щоб залишатися конкурентоспроможними в глобальній галузі роздрібною торгівлі.

41% клієнтів очікують персоналізації електронних листів, а 47% не відкриють їх без персоналізації. Це підкреслює важливість персоналізації в маркетингу електронною поштою як стратегії залучення клієнтів і підвищення рівня відкриття. Маркетологи повинні розглянути можливість пристосування вмісту електронної пошти до індивідуальних уподобань і поведінки, щоб підвищити ймовірність відкриття електронних листів і позитивного сприйняття цільовою аудиторією [35].

53% споживачів стверджують, що роздрібні торговці, які забезпечують безперебійний багатоканальний досвід, зберігають свій бізнес. Це свідчить про те, що споживачі цінують зручність і послідовність доступу до продуктів і послуг через численні канали, такі як онлайн, у магазині, мобільні та соціальні медіа-платформи. Статистика підкреслює важливість для роздрібних торговців зосередитись на створенні цілісної багатоканальної стратегії, щоб покращити утримання клієнтів і лояльність, оскільки споживачі, швидше за все, продовжуватимуть підтримувати роздрібних торговців, які пропонують безперебійний і взаємопов'язаний досвід покупок [37].

До 2021 року 80% усіх даних роздрібних клієнтів зберігатимуться в хмарі. Цей перехід до використання хмарних технологій підкреслює зростаючу тенденцію компаній використовувати масштабовані та гнучкі обчислювальні ресурси для керування та аналізу великих обсягів даних клієнтів. Зберігання даних у хмарі пропонує такі переваги, як покращена доступність, нижчі витрати,

посилені заходи безпеки та можливість легкого масштабування відповідно до потреб бізнесу. Оскільки роздрібні продавці продовжують надавати пріоритет ухваленню рішень на основі даних і персоналізованому досвіду клієнтів, очікується, що перехід на хмарне сховище оптимізує роботу та стимулюватиме інновації в галузі.

До 2022 року кількість чат-ботів у роздрібній торгівлі зросте на 223% свідчить про значне зростання впровадження та використання чат-ботів у сфері роздрібною торгівлі. Таке зростання свідчить про те, що все більше роздрібних компаній визнають переваги чат-ботів у покращенні залучення клієнтів, забезпеченні ефективного обслуговування клієнтів і стимулюванні продажів. Прогноз зростання на 223% передбачає більш ніж триразове збільшення порівняно з поточною кількістю чат-ботів у роздрібній торгівлі, підкреслюючи тенденцію до більшої автоматизації та інтеграції технологій у секторі. Ця статистика підкреслює зміну ландшафту роздрібного бізнесу, оскільки вони все більше використовують технологію чат-ботів для покращення досвіду клієнтів і оптимізації операцій [37].

Цифрова трансформація в галузі роздрібною торгівлі може надати підприємствам ряд переваг (рис. 3.2.):



Рис. 3.2. Переваги цифрової трансформації в сфері роздрібною торгівлі

1. Поліпшення якості обслуговування клієнтів. Цифрова трансформація в секторі роздрібною торгівлі допомагає створити більш персоналізований досвід покупок для клієнтів завдяки використанню аналізу даних і штучного інтелекту.

Це дозволяє роздрібним торговцям налаштовувати свої пропозиції на основі вподобань і поведінки клієнтів. Крім того, цифрові інструменти, такі як мобільні програми, дозволяють клієнтам легко отримувати доступ до інформації про продукт і робити покупки швидко та зручно.

За допомогою чат-ботів або віртуальних помічників на основі штучного інтелекту на своїх веб-сайтах або в додатках роздрібні продавці можуть надавати персоналізовані рекомендації на основі попередніх покупок і вподобань клієнтів. Це сприяє зміцненню довіри між роздрібним продавцем і його клієнтами, надаючи їм кращий досвід покупок, який відповідає їхнім потребам.

2. Підвищення ефективності роботи. Автоматизуючи процеси за допомогою технологій штучного інтелекту, таких як роботизована автоматизація процесів (RPA), роздрібні продавці можуть оптимізувати роботу, одночасно зменшуючи витрати на ручну працю. Автоматизація також дозволяє швидше реагувати на запити або скарги клієнтів [35].

Цифрова трансформація в галузі роздрібною торгівлі може допомогти підприємствам, оптимізувавши роботу в самих магазинах. Наприклад, радіочастотні ідентифікаційні мітки, прикріплені до продуктів, дозволяють персоналу магазину відстежувати рівень запасів у режимі реального часу без необхідності щодня вручну підраховувати товари. Подібним чином автоматизовані системи оплати скорочують час очікування для покупців, підвищуючи загальний рівень задоволеності клієнтів.

3. Кращі можливості прийняття рішень. Data Analytics надає інформацію про поведінку споживачів, яку можна використовувати для розробки маркетингових стратегій або оптимізації моделей ціноутворення для досягнення максимальної прибутковості. Прогнозний аналіз, керований штучним інтелектом, ще більше розширює можливості прийняття рішень, надаючи рекомендації в реальному часі на основі минулих даних про продуктивність.

4. Оптимізація витрат. Впровадження цифрових рішень може зменшити накладні витрати, пов'язані з такими ручними завданнями, як управління запасами або обробка замовлень, і водночас підвищити точність. Крім того,

послуги хмарних обчислень пропонують масштабованість без додаткових інвестицій у обладнання, що з часом допомагає значно знизити витрати на ІТ.

Цифрова трансформація може бути складною через складність залучених технологій і необхідність організацій адаптувати свої існуючі процеси та системи. Крім того, існують питання безпеки, які необхідно враховувати під час впровадження цифрової трансформації у вашому бізнесі.

Проблеми цифрової трансформації в роздрібній торгівлі [35-38]:

1. Відсутність кваліфікованих спеціалістів. Одним із викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією в галузі роздрібною торгівлі, є пошук кваліфікованого персоналу. Для цього потрібні спеціальні навички, такі як інженерія програмного забезпечення, аналітика даних, штучний інтелект, хмарні обчислення, розробка мобільних пристроїв і досвід у сфері кібербезпеки. Такий талант не завжди може бути доступним в організації, яка потребує зовнішніх джерел досвіду. Саме тут вам може знадобитися партнерство з надійною компанією з розробки програмного забезпечення, яка може підтримати вашу подорож до цифрової трансформації.

2. Вартість трансформації. Інше питання – бюджет. Такі проекти вимагають значних початкових інвестицій перед отриманням будь-яких прибутків. Компанії також повинні розглянути питання про те, чи віддадуть вони певні аспекти свого проекту стороннім підрядникам, чи розроблятимуть їх усередині себе, використовуючи власні ресурси. Обидва варіанти мають плюси та мінуси залежно від конкретних потреб кожного бізнес-сценарію.

3. Питання безпеки. Нарешті, ризики безпеки є ще одним серйозним занепокоєнням, оскільки дані клієнтів повинні залишатися в безпеці, але залишати доступ компаніям для маркетингових цілей або інших операційних потреб. Організації повинні інвестувати значні кошти в протоколи шифрування, механізми автентифікації та регулярні аудити системи, щоб забезпечити відповідність галузевим стандартам, таким як PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard). Крім того, вони також повинні розглянути можливість

впровадження додаткових заходів безпеки, таких як двофакторна автентифікація та системи виявлення вторгнень.

Всі ці аспекти потрібно враховувати компанії ІКЕА, аби і надалі зберегти цифрове лідерство на ринку роздрібної торгівлі.

3.2. Шляхи вдосконалення стратегії цифрового маркетингу для компанії ІКЕА

Очікується, що ринок цифрового роздрібного маркетингу зросте на 902,88 мільярда доларів США з прискоренням CAGR 26,39% між 2022 і 2027 роками. Крім того, ринок є фрагментованим за своєю природою і демонструє зростання в річному обчисленні на 23,88% (рис. 3.3). Швидке зростання соціальних медіа є ключовим фактором зростання ринку.



Рис. 3.3. Прогнозні показники розвитку ринку цифрового роздрібного маркетингу, 2022-2027 рр.

Джерело: [36]

Платформи соціальних мереж дозволяють рекламувати веб-сайти окремих осіб або організацій у більшому масштабі, ніж більшість інших рекламних засобів. Рекламодавці можуть налагодити знайомство з брендом серед користувачів, розміщуючи публікації та оновлення на сторінках брендів, які поширюються в їхніх мережах. Регулярні оновлення покращують впізнаваність бренду та допомагають залучати нових клієнтів, а також покращують знайомство серед існуючих клієнтів. Пандемія COVID-19 значно вплинула на використання соціальних мереж.

Щоб уникнути поширення COVID-19, багато країн оголосили обмеження, пов'язані з подорожами, і людям рекомендовано залишатися вдома в рамках карантину. Це збільшило час, проведений на платформах соціальних мереж у таких країнах, як США, ОАЕ, Італія, Індія, Китай, Іспанія та Німеччина. Таким чином, збільшення використання платформ соціальних мереж стимулюватиме попит на цифровий роздрібний маркетинг у цих країнах і, таким чином, впливатиме на загальне зростання ринку протягом прогнозованого періоду.

Зростаючий перехід від традиційних каналів роздрібної реклами до цифрових стане серйозною проблемою для зростання частки ринку глобального роздрібно-маркетингу.

З розвитком технологій відбулася швидка зміна переваги цифрової роздрібної реклами з традиційних засобів. Насамперед це пов'язано з ефективністю цифрових медіа з точки зору можливості перегляду повідомлень і реклами в будь-якій точці без обмежень щодо розташування. Крім того, маркетологи також поєднують традиційні канали з онлайн-каналами, як-от використання геозон для надсилання рекламних повідомлень на мобільні пристрої в межах досяжності рекламного щита, притулку чи торгової точки.

Деякі з головних факторів, що впливають на перехід від традиційних рекламних каналів до цифрових каналів, – підвищення впізнаваності бренду, модернізація, покращення досвіду клієнтів і підвищення поінформованості про продукт. По суті, ринок продовжуватиме зростати протягом прогнозованого періоду.

Все більше й більше роздрібних торговців використовують цифровий маркетинг, оскільки він спрямовує покупців прямо на веб-сайт електронної комерції. У сучасному міжканальному світі надання персоналізованих послуг клієнтам через маркетингові канали, які віддають перевагу клієнтам, ніколи не було таким важливим у ваших маркетингових стратегіях. Коли мова заходить про сектор роздрібної торгівлі, роздрібні продавці повинні забезпечувати узгоджену роботу онлайн і офлайн у кожному каналі свого маркетингового комплексу – у потрібний час і з відповідним повідомленням. Це сприяє залученню клієнтів, покращує досвід покупок і, зрештою, покращує ваші роздрібні продажі.

Оскільки багатоканальні клієнти все більше звикають до використання різних пристроїв і каналів для доступу до інформації та спілкування у повсякденному житті, вони очікують, що роздрібні продавці діятимуть подібним чином у своєму маркетингу та розумно реагуватимуть на їхні потреби в режимі реального часу. Для роздрібних маркетологів це вимагає глибшого розуміння своїх клієнтів і здатності доносити найбільш релевантні, своєчасні й оптимізовані маркетингові повідомлення на основі всього, що вони знають (звичайно, використовуючи дані й аналітику відповідно до GDPR) про кожного покупця [36].

Але поведінка клієнтів у роздрібній торгівлі постійно змінюється через тенденції, зовнішні події чи звичайну цікавість. Викликаючи керовані даними маркетингові стратегії, які використовують поєднання каналів електронної комерції з вашим роздрібним магазином, бренди можуть приймати більш обґрунтовані рішення у своєму цифровому маркетингу та розробляти способи зв'язуватися та взаємодіяти зі споживачами в магазині та в Інтернеті – одночасно надихаючи їх стати лояльними прихильниками бренду. Таким чином, багато роздрібних продавців повинні прийняти те, що можуть запропонувати найсучасніші технології, щоб охопити більше споживачів через цифрові канали та заохочувати звичайну торгівлю для збільшення продажів, підвищення конверсії та стимулювання регулярних покупок.

З точки зору багатьох каналів маркетинг електронною поштою все ще залишається найпопулярнішим способом спілкування зі споживачами з кількох маркетингових методів. 83,7% роздрібних продавців, опитаних у квітні 2020 року Internet Retailer, використовують електронну пошту для цифрового маркетингу. Друге місце займають соціальні мережі з 65,8%. Платна пошукова реклама (на комп'ютері), така як Google Shopping Ads, посіла третє місце з 63,4%. (рис. 3.4) [40]



Рис. 3.4. Цифрові комунікаційні канали роздрібних продавців, в 2020 р. [35]

Водночас багатоканальні роздрібні торговці повинні бути в курсі цифрового маркетингу, який постійно змінюється, оскільки споживачі постійно перемикаються між цифровими каналами, пристроями та відвідуванням магазину на шляху до клієнта.

Дослідження показало, що сьогодні компанії ІКЕА використовує багатоканальний підхід до взаємодії зі споживачами – через магазини, Click & Collect, Click & Deliver, підтримка споживачів по телефону, соціальні медіа.

Хоча багатоканальний підхід містить різні ролі, які виконують різні функції для досягнення однієї мети, омніканальний метод оптимізує маркетинговий процес (рис. 3.5) [64].



Рис. 3.5. Багатоканальний та омніканальний підхід до взаємодії зі споживачами

Усі елементи маркетингової стратегії виконують однакову роботу для досягнення спільної мети. Це покращує інтеграцію та забезпечує постійну взаємодію з клієнтом на всьому його шляху від знайомства з брендом до покупки та формування лояльності. І саме на омніканальність варто робити акцент ІКЕА.

Для ритейлерів багатоканальний підхід пов'язаний насамперед із прив'язкою онлайн-покупок до покупок у магазині. Це означає послідовність на кожному кроці: від матеріалів маркетингової кампанії до підтримки клієнтів.

На практиці такий підхід заохочує роздрібних торговців планувати шляхи покупців, визначаючи спільні точки, які можуть мати значення для продажів і втрачених можливостей.

Перше, що вам зробити для вдосконалення цифрового маркетингу ІКЕА, це перейти від багатоканального підходу до оніканального. Між каналами просування не повинно бути розбіжностей. Кожне повідомлення має надавати уніфіковане повідомлення та ідентичні стандарти.

Після реалізації оніканального підходу до маркетингу ІКЕА потрібно стати «гуру» своїх даних. Між веб-сайтами, соціальними мережами та фізичними точками продажу завжди циркулює багато даних. Але часто вони розкидані і марні.

Здатність ідентифікувати всі ці точки дотику з брендом і відстежувати кожну дію може допомогти створити персоналізовані повідомлення та стратегії прямого маркетингу для ІКЕА.

Для цього потрібна інтеграція програмного забезпечення: CRM системи, веб і мобільна аналітика, POS дані.

Об'єднання та класифікація цих даних, збільшить доступ до інформації про клієнтів. Це підвищить обізнаність ІКЕА про дії своїх клієнтів з моменту їх першого знайомства з брендом.

Роздрібна торгівля плавно переходить із звичайних магазинів на онлайн-сайти. Чому По-перше, це вибір користувача. По-друге, це економить його час. По-третє, постійний доступ до товарів.

Багато брендів втрачають позиції через те, що не приділяють достатньо часу своїм сайтам. Поступово вони поступаються місцем таким магазинам, як Asos або Boohoo, які є повноцінними інтернет-магазинами. Основною причиною зміни тенденцій бізнесу в цій галузі є брак часу на споживача. Йому набагато простіше зайти ввечері на сайт і зробити покупку, ніж зрушити графік і піти в звичайний магазин.

Крім того, сайт надає повну та миттєву інформацію про кількість того чи іншого товару, знижки та варіанти оплати в розстрочку. Крім того, це наявність повної інформації про сам товар, а також відгуки інших споживачів.

Переваги веб-сайтів роздрібних магазинів очевидні. Багато компаній розуміють їх і створюють власні веб-сторінки, як це і зробила ІКЕА. Але запускати сайт недостатньо. Його потрібно розвивати як і фізичний магазин.

У реальному світі покупець буде дивитися на чистоту і акуратність, освітлення і запах. У віртуальному вигляді він оцінює зручність використання, дизайн і швидкість завантаження. Запуск сайту буде успішним елементом маркетингової стратегії тільки в тому випадку, якщо ви постійно аналізуєте дії клієнтів і даєте зворотний зв'язок у вигляді оптимізації функціоналу.

Ще один очевидний маркетинговий канал – соціальні мережі. Концепція продажів через такі платформи є однією з найкращих маркетингових ідей практично для будь-якої галузі. Роздрібним торговцям варто звернути особливу увагу на таку стратегію, оскільки в цьому випадку це найкращий спосіб взаємодії з клієнтом.

Соціальна мережа - це не просто додатковий інструмент для надання товарів. Сьогодні це можливість проаналізувати поведінку споживачів. Тут користувачі розповідають про свої сумніви і страхи, негативний і позитивний досвід, побажання, особисті вимоги.

Роздрібні торговці повинні зробити соціальну мережу однією з основних цінностей у своїй маркетинговій стратегії. Завдяки цьому можна вести розмову зі споживачем і завоювати довіру. А без довіри покупця покупки точно не відбудуться.

Профілювання споживачів — це одна з останніх тенденцій цифрового маркетингу, яка дозволяє роздрібним торговцям відображати запаси на основі споживача перед дисплеєм.

Використовуючи такі дані, як стать, вік, фінансовий стан, інтереси, програмне забезпечення відображає найбільш прийнятну рекламу для клієнта. Використовуючи зібрані дані про купівельні звички схожих клієнтів, програмне

забезпечення надає відповідні повідомлення, які стимулюють позитивну купівельну поведінку.

Смартфони та їх розвиток – це не просто покращення нашого життя, а й можливість просування бренду. Але це буде далеко від створення мобільних сайтів чи додатків. Адже переваги мобільного трафіку давно зрозумілі і кожен бізнесмен розвиває його.

Але не всі замислюються про відстеження тих самих смартфонів (все в межах). Локалізований маркетинг — це спосіб розповсюдження контенту серед конкретних споживачів у потрібний час і в потрібному місці з дуже персоналізованими сповіщеннями.

Цей підхід передбачає використання з'єднань Wi-Fi, RFID, Bluetooth та інших радіохвиль, які передає смартфон (рис. 3.6). Через них ІКЕА може орієнтуватися на потенційного клієнта, який у певний момент знаходиться біля магазину [64].



Рис. 3.6. Механізм роботи локалізованого маркетингу

Маяки - ця технологія полягає у створенні зв'язку між пристроєм клієнта та маячком, який знаходиться в самому магазині і містить певне повідомлення. Для реалізації методу необхідно [40, 64]:

1. Споживач повинен використовувати смартфон з Bluetooth (сьогодні це не проблема).

2. Маяки повинні бути встановлені в безпосередній близькості від магазину. Після отримання повідомлення клієнту необхідно перебувати біля магазину, щоб не було можливості відкласти візит.

3. Цільовий споживач повинен завантажити відповідну програму на свій пристрій. В іншому випадку повідомлення будуть отримувати навіть ті, хто не зацікавлений у ваших послугах, що негативно позначиться на вашій репутації.

NFC і QR-коди - ще один спосіб реклами, який сьогодні використовується вкрай рідко, але збільшує попит на товар. Майже кожен сучасний смартфон вже оснащений чіпами NFC і можливістю зчитування QR-коду без завантаження програмного забезпечення. Це чудова можливість надіслати повідомлення потенційному споживачеві.

Основне завдання при використанні такого підходу - привернути увагу до кодової наклейки. Відповідно, розташовувати їх необхідно в тих місцях, де користувач має можливість безпечно дістати телефон і сканувати код, наприклад, магазини торгових центрів або фудкортів. Поки користувач відпочиває після важкої прогулянки або чекає замовлення, він обов'язково дістане телефон і захоче щось почитати. ІКЕА може розташувати свій код у таких місцях і дати можливість прочитати про товари ІКЕА чи унікальні пропозиції.

Локалізований маркетинг забезпечує безпрецедентний вплив і розуміння поведінки клієнтів. Так, за допомогою маячків можна відстежувати рухи в магазинах ІКЕА, щоб знати, які товари найбільше цікавлять того чи іншого покупця. За допомогою NFC і QR-коду можна передати не тільки рекламне повідомлення, але й інформаційну інформацію для клієнта.

Так чи інакше, локалізований маркетинг – це крок назустріч самому клієнту.

Технології штучного інтелекту поступово впроваджуються у всіх сферах, включаючи роздрібну торгівлю. У цьому випадку один із найпоширеніших способів – це запуск бота на сайті або в мобільному додатку.

ШІ-боти використовуються для вирішення простих запитів (знайти товар, допомогти з оплатою, порівняти ціни тощо). Таким чином, користувачеві більше не потрібно переходити між сторінками сайту для досягнення результату. Йому достатньо ввести запит в бот і почекати кілька секунд.

Перевага ШІ полягає в тому, що він не обмежується простим ботом-помічником. Поки клієнт шукає відповіді, програмне забезпечення ІКЕА збирає інформацію про нього та робить шлях клієнта більш персоналізованим у майбутньому.

Штучний інтелект – це покращення взаємодії з користувачем.

Купуйте онлайн - забирайте в магазині - цей метод відомий як BOPIS (купуйте в Інтернеті – забирайте в магазині). Назва концепції говорить сама за себе: покупець здійснює покупки через сайт ІКЕА, а товар забирає прямо в магазині. Це один із способів реалізації комплексного маркетингового підходу.

Згідно з дослідженнями, 90% покупців хочуть робити покупки онлайн, але забирають товар у самому магазині. 83% роздрібних продавців стверджують, що сьогодні близько 20% онлайн-продажів – це саме покупки за методом BOPIS.

Такий спосіб забезпечує зручність і швидкість покупки для клієнта. Після онлайн-замовлення зазвичай доводиться чекати доставки, що не завжди прийнятно. Іноді товар потрібен ввечері, але при цьому немає можливості зайти в магазин, щоб особисто щось вибрати.

Таким чином, клієнт відкриває сайт ІКЕА, швидко вибирає вподобаний товар і оплачує його. І замість того, щоб чекати доставки, він приходить в магазин і забирає товар особисто. Можливість отримання товару в день покупки є очевидною перевагою для клієнта.

Ще однією перевагою для покупця є перевірка товару на місці. Якщо йому щось не подобається або, наприклад, не підходить розмір, він може відразу змінити товар. Жодних повторних відправлень і витрат на доставку.

Переваги впровадження методу BOPIS в діяльність ІКЕА:

1. Зростання онлайн-замовлень. Оскільки клієнт отримує «негайне задоволення», його бажання зробити онлайн-замовлення зростає. Так, не маючи можливості забрати товар в той же день, споживачі дуже часто дивляться товар, але не роблять покупки через довгі терміни доставки або її високу вартість. Але як тільки клієнт розуміє, що його додаткові витрати зупиняться на оплаті громадського транспорту, а товар можна буде забрати через годину, ймовірність замовлення зростає.

2. Фізичний трафік магазину. Дуже часто фізичні магазини виглядають напівпорожніми. Сформувавши хайп, можна викликати довіру більшості покупців, а також залучити нову аудиторію. Так, клієнти BOPIS переважно будуть на касі. Але це все одно створить багато трафіку в самому магазині. Крім того, велика черга підкаже клієнту подивитися, які ще товари є на полицях.

3. Точність інвентаризації. Коли клієнт купує продукт через сайт, програмне забезпечення ІКЕА отримує миттєве повідомлення про зміну кількості продукту. У роздрібному продавці такі дані завжди повинні бути на найвищому рівні, щоб забезпечити обізнаність аудиторії.

Неправильна інвентаризація згубна для роздрібних торговців. Якщо покупець відразу дізнається про відсутність товару, то додає його в список бажаного. Якщо він отримує таку інформацію в момент, коли товар потрібен «прямо зараз», клієнт йде до вашого конкурента. Цілком ймовірно, що після угоди з іншим магазином покупець буде шукати там новинки. Оскільки BOPIS допоможе підвищити якість інвентарю, магазин зможе набагато краще обслуговувати своїх клієнтів.

Запорукою успішного цифрового маркетингу в секторі роздрібної торгівлі є інтеграція різних інструментів і підходів, а також їх повна інтеграція. Щоб досягти успіху, ІКЕА варто зосередитись на інструментах, які потрібні, щоб забезпечити стабільну та надійну взаємодію з клієнтами на всіх каналах і платформах, синхронізувати свої пропозиції в Інтернеті та у звичайному магазині. Потрібно використовувати прості, але потужні стратегії, такі як

локальне SEO, обслуговування веб-сайту та соціальні мережі, щоб збільшити продажі.

ВИСНОВКИ

Цифрова трансформація – це перетворення бізнесу шляхом перегляду бізнес-стратегії або цифрової стратегії, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей тощо, шляхом прийняття цифрових технологій, та процесу переходу підприємств, що мали підхід який давно застарів що до нових засобів роботи та мислення яке має цифрове використання, соціальних, мобільних та інших технологій. Опираючись на наявні підходи до визначення сутності цифрової трансформації в міжнародному бізнес-середовищі, можна виділити «три кити» такого явища: цифрові продукти (товари/послуги), цифрові технології (інструменти), мережа комунікацій (Інтернет-простір). Цифрове перетворення передбачає цифровізацію яка стоїть на шляху до розвитку цифрового бізнесу, та потребує оцифрування, оскільки є пов'язуючою ланкою та бізнес-активом щодо цифрової трансформації і цифровізації.

Пріоритетність цифрової трансформації в міжнародному економічному середовищі є вкрай важливою, відповідно до цього стає можливим оптимізувати вже наявні бізнес-концепції суб'єктів міжнародного бізнесу, трансформувати бізнес-моделі суб'єктів міжнародного бізнесу за рахунок розробки унікальної торговельної пропозиції, розробити міжнародні бізнес-кейси і цифрові- стартапи з метою просування товарів/послуг на міжнародні ринки.

Обґрунтовано, що для успішної реалізації цифрових технологій необхідне застосування визначених принципів та підходів. Дотримання принципів і підходів дозволяє підприємствам як адаптуватися до змін викликаних цифровою епохою, так і отримувати їх максимальну користь, підвищуючи свою ефективність і конкурентоспроможність на ринку. Охарактеризовано основні етапи аналізу та оптимізації бізнес-процесів в умовах цифровізації.

Досліджено цифрове лідерство в секторі науково-технічного обслуговування, на прикладі ІКЕА, щоб дізнатися, як глобальний ринок роздрібних продажів лідирує в цифрових інноваціях на основі порівняльного дослідження деяких цифрових лідерів у науково-технічному бізнесі та

запропонувати комплексну структуру, яка може допомогти компаніям отримувати конкурентну перевагу в цифрову еру.

Inter IKEA Systems BV є шведським багатонаціональним конгломератом, який розробляє та продає готові до збірки меблі, кухонну техніку, предмети декору, аксесуари для дому та різні інші товари та послуги для дому. Станом на вересень 2023 року 482 магазини IKEA працюють у 63 країнах. Дохід IKEA склав 25 615 мільйонів євро протягом 2021 фінансового року, а протягом 2022 фінансового року він зріс до 27 578 євро. IKEA використовує складну корпоративну структуру. У рамках цієї структури всі магазини IKEA працюють за франшизою Inter IKEA Systems BV, яка займається брендингом, дизайном, виробництвом і постачанням. Інша частина групи IKEA, Ingka Group, керує більшістю магазинів IKEA як франчайзі та сплачує роялті Inter IKEA Systems BV. Деякі магазини IKEA також управляються незалежними франшизами.

IKEA використовує одні з найкращих маркетингових стратегій, щоб зайняти своє місце на конкурентному ринку та створити унікальну ідентичність для себе. Серед основних стратегій, які допомогли IKEA стати відомим та довіреним брендом, можна виділити сім ключових підходів: інноваційний дизайн продукту; глибоке розуміння клієнтів; розумна упаковка; чудовий дизайн магазинів, адаптація до нових технологій, контент-маркетинг, ідентичність бренду. Цифрова трансформація в IKEA не була самою метою, але вона охопила всі аспекти бізнесу. Це включає вивчення нових пропозицій для клієнтів, нові способи комунікації з ними і нові методи управління компанією. Компанія вважає, що для досягнення успіху необхідно залишатися актуальними і розвиватися відповідно до змінюючихся потреб клієнтів.

У процесі цифрової трансформації весь ланцюг поставок Ikea був оцифрований. Алгоритми, які забезпечують своєчасне введення даних для управління запасами та логістики, дозволили компанії працювати з різною швидкістю для онлайн- і офлайн-магазинів. У процесі навіть їхні магазини стали центрами виконання. Взаємодія з клієнтами була змінена. Використовуючи цифрові технології, Ikea повністю змінила спосіб спілкування з клієнтами.

Узагальнено кілька стратегічних орієнтацій ІКЕА, які ведуть її до цифрового лідерства. Кілька десятиліть тому ІКЕА внесла суттєві зміни у свою діяльність. Цифрова стратегія компанії змінилася, оскільки все більше продуктів і послуг ІКЕА переходили на цифрову арену. В останні роки ІКЕА зрозуміла, що це не лише фізичний бізнес, оскільки вона визнала взаємозалежність між її матеріальними та нематеріальними продуктами та її клієнтами. ІКЕА вважає цифрові речі ідентичними будь-яким іншим предметам побуту. Поширення цифровізації значно покращило фінансові показники компанії та сприяло досягненню поточного рівня задоволеності клієнтів. Після млявого старту ІКЕА тепер готова поширювати свій повний асортимент продукції через багато цифрових платформ. Компанія визнає високу ефективність своїх сучасних цифрово-орієнтованих стратегічних методів і вирішила змінити свою організаційну структуру. Крім того, компанія інвестує в ринок і технології через розробку продукції та інновації. Хоча ІКЕА все ще має можливості для вдосконалення, очевидно, що бізнес розвивається. Окрім стратегічного напрямку ІКЕА, компанія використовує кілька теорій і практик менеджменту, щоб утвердитися як цифровий лідер.

Цифрова трансформація в галузі роздрібної торгівлі може надати підприємствам ряд переваг. Ці переваги включають покращення взаємодії з клієнтами, підвищення ефективності роботи, кращі можливості прийняття рішень та оптимізацію витрат. Запорукою успішного цифрового маркетингу в секторі роздрібної торгівлі є інтеграція різних інструментів і підходів, а також їх повна інтеграція. Щоб досягти успіху, ІКЕА варто зосередитись на інструментах, які потрібні, щоб забезпечити стабільну та надійну взаємодію з клієнтами на всіх каналах і платформах, синхронізувати свої пропозиції в Інтернеті та у звичайному магазині. Потрібно використовувати прості, але потужні стратегії, такі як локальне SEO, обслуговування веб-сайту та соціальні мережі, щоб збільшити продажі.

Дослідження показало, що сьогодні компанії ІКЕА використовує багатоканальний підхід до взаємодії зі споживачами – через магазини, Click &

Collect, Click & Deliver, підтримка споживачів по телефону, соціальні медіа. Хоча багатоканальний підхід містить різні ролі, які виконують різні функції для досягнення однієї мети, омнікананальний метод оптимізує маркетинговий процес. Обґрунтовано доцільність переходу ІКЕА на омнікананальний метод комунікацій зі споживачами.

Рекомендовано ІКЕА зосередитись на локалізованому маркетингу, як способу розповсюдження контенту серед конкретних споживачів у потрібний час і в потрібному місці з дуже персоналізованими сповіщеннями. Цей підхід передбачає використання з'єднань Wi-Fi, RFID, Bluetooth та інших радіохвиль, які передає смартфон. Через них ІКЕА може орієнтуватися на потенційного клієнта, який у певний момент знаходиться біля магазину.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артем'єва, І.О. (2019). Виклики та можливості цифрової трансформації економіки. *Економіка та управління*, №4, 66-73.
2. Бондар, А.О. (2023). Сутність і пріоритетність цифрової трансформації для міжнародного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, Вип 19, Т.1, 96-109
3. Грішнова, О.А., Заїчко, О.С. (2016). Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. (2 (31)), 52-57.
4. Гудзь, О.Є. (2018). Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (2), 4-12.
5. Іванов, М.М. (2018). Розвиток маркетингових систем у сучасній цифровій економіці. *Цифрова економіка*. 141-143.
6. Ільчук, В.П., Парубець, О.М., Сугоняко, Д.О. (2018). Інноваційні підходи до розвитку ринку кіберстрахування в Україні. *Ефективна економіка*, (5). URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/5.pdf
7. Карчева, Г.Т., Огородня, Д.В., Опенько, В.А. (2017). Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*, (3 (27)), 13-21.
8. Кім, Ч.В., Моборн, Р. (2018) Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 272 с.
9. Кіреєв, Д.Б. (2019). Розвиток цифрової економіки як елемент стратегії суспільного розвитку в Україні. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*, Т. 30 (69), № 1, 38-44.
10. Клименко, І.С. (2018). Вплив цифрової економіки на економічний розвиток світу. *Науковий журнал*, (7), 133-139.

11. Лісова, Р.М. (2019). Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, (24), 114-118.
12. Любохинець, Л.С. (2018). Впровадження стратегії digital-трансформації в сучасному бізнес-середовищі. *Imperatives of development of civil society in promoting national competitiveness: 1st international research and practice conference* (Batumi, Georgia, 13th -14th December 2018), 41-44.
13. Матвейчук, Л.О. (2018). Цифрова економіка: теоретичні аспекти. *Економічні науки*. (4), 116-127.
14. Михайлова, К.В., Матвеева, Н.М. (2019). Цифрова трансформація та її вплив на бізнес та ділове середовище. *International Scientific Journal «Internauka»*, 1-17.
15. Орехова, Т.В., Тертичний, Я.С. (2017). Драйвери трансформацій міжнародних виробничих систем в умовах дигіталізації глобальної економіки. *Економіка і організація управління*. (3), 29-38.
16. Пуцентейло, П.Р., Гуменюк, О.О. (2018). Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*, (6), 131-143.
17. Савицька, Н.Л. (2017). Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. *Маркетинг і цифрові технології*, (1), 20–33.
18. Січкаренко, К.О. (2018). Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. *Приазовський економічний вісник*, (3), 30–34.
19. Ahmad, S., Miskon, S., Alabdan, R., & Tlili, I. (2020). Towards sustainable textile and apparel industry: Exploring the role of business intelligence systems in the era of industry 4.0. *Sustainability*, 12(7), 2632.
20. Aini, S., Lubis, M., Witjaksono, R.W., Azizah, A.H. (2020). Analysis of critical success factors on ERP implementation in PT. Toyota astra motor using extended information system success model. 2020 *3rd International Conference on Mechanical, Electronics, Computer, and Industrial Technology, MECnIT, IEEE*, 370-375

21. Alam, M. F. B., Hosen, M. I., Mridha, J. H., Chowdhury, S. E., & Rahman, M. A. (2023). Assessing the barriers of integrating technological innovations in textiles sector: Implications towards sustainable production. *Green Technologies and Sustainability*, 1(3), 100039.
22. Alimamy, S., & Gnoth, J. (2022). I want it my way! The effect of perceptions of personalization through augmented reality and online shopping on customer intentions to co-create value. *Computers in Human Behavior*, 128, 107105.
23. Almaazmi S.M.M.K. Effects of Disruptive-Innovation on Industry-Level KEA-Store Case Study (Doctoral dissertation). The British University in Dubai (BUiD) (2017) URL: <https://bpace.buid.ac.ae/bitstream/handle/1234/1087/2013203030.pdf?sequence=1>
24. Ancarani, A., Di Mauro, C., & Mascali, F. (2019). Backshoring strategy and the adoption of Industry 4.0: Evidence from Europe. *Journal of World Business*, 54(4), 360-371.
25. Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., Beligiannis, G.N. (2020) Leadership types and digital leadership in higher education: Behavioural data analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19 (4), 110-129
26. Bach, C., Sulíková, R. (2021) Leadership in the context of a NewWorld: digital leadership and industry 4.0. *Managing Global Transitions*.19 (3), 209-226.
27. Batarfi, S., & Attia, A. (2021). Measuring the effect of quality management practices on company financial performance-A case study on IKEA. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(15), 113-121.
28. Caylar, P. L., Noterdaeme, O., & Naik, K. (2016). Digital in industry: From buzzword to value creation. *Mckinsey Company. Digit. Mckinsey*, 2(1), 1-9.
29. Christensen C.M., Raynor M.E., McDonald R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93 (12), 44-53
30. Claassen, K., Dos Anjos, D.R., Ketschau, J., Broding, H.C. (2021). How to evaluate digital leadership: a cross-sectional study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16 (1), 1-8

31. Cöster, M. C., Nilsson, A., Brudin, L., & Bremander, A. (2017). Minimally important change, measurement error, and responsiveness for the Self-Reported Foot and Ankle Score. *Acta orthopaedica*, 88(3), 300-304.
32. Cöster, M., & Westelius, A. (2021). *Digitalisering*. Liber.
33. de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.
34. Deste, M., Yıldırım, T., & Yurttas, A. (2023). Analysis of the studies made in the field of green supply chain management by bibliometric method. *Green Technologies and Sustainability*, 100062.
35. Digital Marketing Trends In Retail That Drive Sales And Engage Shoppers. URL: <https://mapp.com/blog/digital-marketing-trends-in-retail-that-drive-sales-and-engage-shoppers/>
36. Digital Retail Marketing Market by Type, Platform and Geography - Forecast and Analysis 2023-2027. URL: <https://www.technavio.com/report/digital-retail-marketing-market-industry-analysis>
37. Digital transformation in retail: benefits, challenges, and implementation. URL: <https://www.n-ix.com/digital-transformation-in-retail/>
38. Eberl, J.K., Drews, P. (2021). Digital Leadership—Mountain or molehill? A literature review. *Innovation Through Information Systems: Volume III: A Collection of Latest Research on Management*, 223-237
39. Ek, I., & Ek, T. (2020). *Digitalisering i företag*. Lund, Studentlitteratur AB.
40. Elg, U., & Welinder, A. (2022). Sustainability and retail marketing: Corporate, product and store perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102810.
41. Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

42. Gong, L., Zou, B., & Kan, Z. (2019). Modeling and optimization for automobile mixed assembly line in industry 4.0. *Journal of Control Science and Engineering*, 2019.

43. Haraldsson T., Johansson D., Lilja M. Digital is the new normal:-The effects of digitalization on the IKEA organization in Digitally Advanced Markets (2020). URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1441998/FULLTEXT01.pdf>

44. Hensellek S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JMME)*, 2 (1), 55-69

45. IKEA. Co-creating a better IKEA with IKEA suppliers and franchisees (2023). URL: <https://www.inter.ikea.com/en>

46. Khan, M. R., & Arif, M. Z. U. (2023). Operational efficiency through disruptive innovation in dairy business: Evidence from an emerging economy. *Int. J. of Productivity and Quality Management*, (Ahead of Print), 1-28.

47. Khan, M. R., & Roy, S. K. (2023). Do primary HR functions model work in emerging economies? Sustainable compact perspective for Bangladeshi RMG industry. *Review of International Business and Strategy*, 33(2), 328-341.

48. Khan, M. R., & Sharma, K. (2020). Purchase preferences and buying influences on religious occasions. *FIIB Business Review*, 9(3), 216-227.

49. Kusters, M., & Van der Heijden, J. (2015). From mechanism to virtue: Evaluating Nudge theory. *Evaluation*, 21(3), 276-291.

50. Kundu G., Manohar B.M. (2012). Critical success factors for implementing lean practices in it support services. *International Journal for Quality Research*, 6 (4), 301-312

51. Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & information systems engineering*, 6, 239-242.

52. Luotola E., Reile T. The role of MCS in supporting different ways of organizing ambidexterity-a case study of IKEA. (2017) URL: <https://lup.lub.lu.se/luur/download?fileOID=8918070&func=downloadFile&recordOID=8918068>

53. Lv, Z., & Shang, W. (2023). Impacts of intelligent transportation systems on energy conservation and emission reduction of transport systems: A comprehensive review. *Green Technologies and Sustainability*, 1(1), 100002.
54. Marques M., Agostinho C., Zacharewicz G., Jardim-Gonçalves R. (2017). Decentralized decision support for intelligent manufacturing in Industry 4.0 *Journal of Ambient Intelligence and Smart Environments*, 9 (3), 299-313
55. Milward, R., Popescu, G. H., Michalikova, K. F., Musova, Z., & Machova, V. (2019). Sensing, smart, and sustainable technologies in Industry 4.0: Cyber-physical networks, machine data capturing systems, and digitized mass production. *Economics, Management and Financial Markets*, 14(3), 37-43.
56. Oberer B., Erkollar A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*. 7 (4), 404-412
57. Pedone, G., & Mezgár, I. (2018). Model similarity evidence and interoperability affinity in cloud-ready Industry 4.0 technologies. *Computers in industry*, 100, 278-286.
58. Popkova, E. G., & Zmiyak, K. V. (2019). Priorities of training of digital personnel for industry 4.0: social competencies vs technical competencies. *On the Horizon*, 27(3/4), 138-144.
59. Rose A.N.M., Deros B.M., Rahman M.A. (2014). Critical success factors for implementing lean manufacturing in Malaysian automotive industry. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 8 (10), 1191-1200
60. Sağbaş M., Erdoğan F.A. (2022). Digital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanb. Kent Üniv. İnsan ve Toplum Bilimleri Derg*, 3 (1), 17-35
61. Shalmo, D., Christopher, A. Williams, Luke Boardman. (2017). Digital transformation of bussines models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. (21(08)), 1-17.
62. Siebert S., Paton R.A., McCalman J. (2015). Change management: A guide to effective implementation. *Change Manag.* 1-336

63. Sreenivasan, A., & Suresh, M. (2023). Exploring the contribution of sustainable entrepreneurship towards sustainable development goals: A bibliometric analysis. *Green Technologies and Sustainability*, 100038.
64. Successful Digital Marketing Strategies For Retail Store. URL: <https://merehead.com/blog/successful-digital-marketing-strategies-for-retail-store/>
65. Tareque, M.A., Islam, N. (2021). Digital leadership: The perspectives of the apparel manufacturing. *International Business Research*, 14 (2), 124
66. Tarnovskaya, V. V., & de Chernatony, L. (2011). Internalising a brand across cultures: the case of IKEA. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(8), 598-618.
67. Tigre, F.B., Curado, C., Henriques, P.L. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30 (1), 40-70
68. Underwood D. Industry 4.0: Key design principles (2017). URL: <http://surl.li/twtwa>
69. Vaidya, S., Ambad, P., & Bhosle, S. (2018). Industry 4.0—a glimpse. *Procedia manufacturing*, 20, 233-238.
70. Womack, J.P., Jones, D.T. (1997). Lean thinking—banish waste and create wealth in your corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48 (11), 1148
71. Zhong, L. (2017). Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10 (1), 3