

STRATEGIE ET POLITIQUE GENERAL

CONTROL CONTINU

M. BENAVENT Christophe

IKEA

L'Expansion Internationale en adaptant la production

à la demande d'après le pays ou pas ?

Mlle OZKAN Duygu

ERASMUS ETUDIANTE

(26002052)

13.01.2007

SOMMAIRE

INTRODUCTION

1 GROUP IKEA

1.1 Historique

- i. Date Clé**

1.2 Vision d'IKEA

1.3 Mission d'IKEA

1.4 Produits Principale D'IKEA

- i. BCG pour les Produits D'IKEA**

2 ANALYSE DE SITUATION

2.1 Les Compétences D'IKEA

- i. Culture d'Entreprise Unique**
- ii. Structure Organisationnel**
- iii. Employées**
- iv. Environnement de Magasin**
- v. Catalogue**
- vi. Organisation Apprenante**

2.2 Nature et Mesure de Demande

2.3 Nature de Compétition

- i. Quels sont les facteurs clefs du processus de réduction de coût d'IKEA?**

2.4 Climat Environnemental

- i. Cinq Forces Compétitives de Porteur**
 - La menace de nouveaux entrantes
 - Pouvoir de négociation des clients
 - Pouvoir de négociation de fournisseurs
 - Menace des produits ou des services substituent
 - Le positionnement parmi des concurrents actuels

2.5 Structure De Distribution

2.6 Structure de Coût d'Industrie et Analyse de Fournisseur d'IKEA

3 PROBLÈMES CLEFS

3.1 Recommandations de Stratégies Alternatives

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION

IKEA est une des plus grandes sociétés mobilières internationale. Ses magasins essaient partout dans le monde industrialisé. IKEA conserve toujours son structure suédoise dans tous les pays. Quelques fois ça pose des problème. Mais Son style est le plus souvent contemporain en bois clair et en plastique coloré. IKEA réussit toujours à vendre moins cher grâce à ses compétences et mode de travaille différentes des autres. Pendant mon étude, je vais présenter IKEA et ses compétences et je vais chercher la réponse à la question : « **L'Expansion Internationale en adaptant la production à la demande d'après le pays ou pas ?** ».

D'abord je vais parler du Group IKEA et son historique. Ensuite je vais passer à analyser sa situation en prenant compte ses compétences, la demande, la compétition, le climat environnemental, son structure de distribution, le coût d'Industrie et les fournisseurs d'IKEA. En fin je vais donner des exemples des problèmes que IKEA a rencontrés et je vais donner des recommandations alternatives pour résoudre ces problèmes.

1 GROUP IKEA

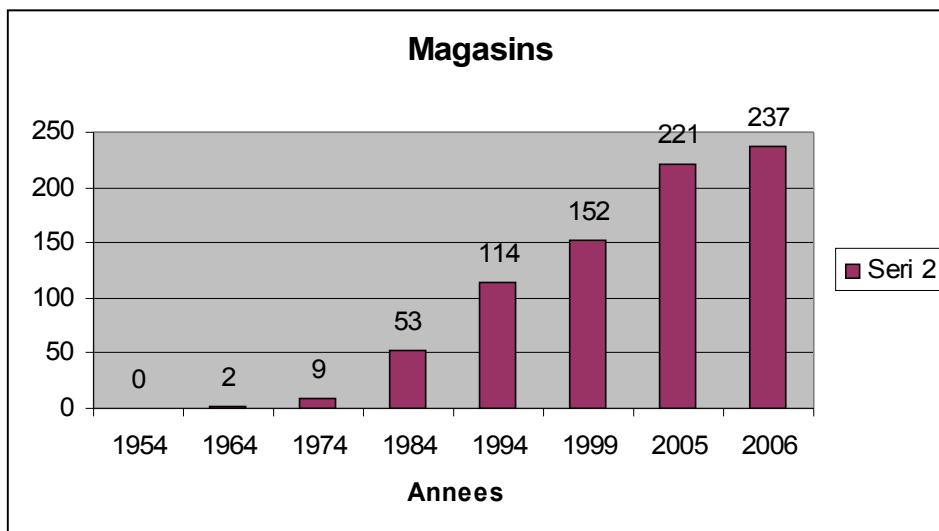
Le Groupe IKEA appartient à une fondation, Sticing Ingka, basée au Pays-Bas. La direction du Groupe est à Leiden aux Pays-Bas et certaines autres fonctions à Helsingborg en Suède. Le but de l'IKEA est d'offrir un grand choix de produits d'équipement domestiques bien conçus, fonctionnels aux prix si bas qu'autant de personnes que possible seront capables de les acheter. Le Groupe IKEA est actif dans le développement, l'achat, la distribution et la vente de ses produits.

IKEA a été fondé par Ingvar Kamprad en 1943. Dès lors, IKEA s'est étendu pour inclure un certain nombre de magasins de mobilier domestiques dans le monde entier. Inter Systèmes IKEA B.V. est le propriétaire et le franchiseur du concept IKEA. Sans tenir compte de leur propriété tous les détaillants IKEA dans le monde entier fonctionnent sur une base de franchise.

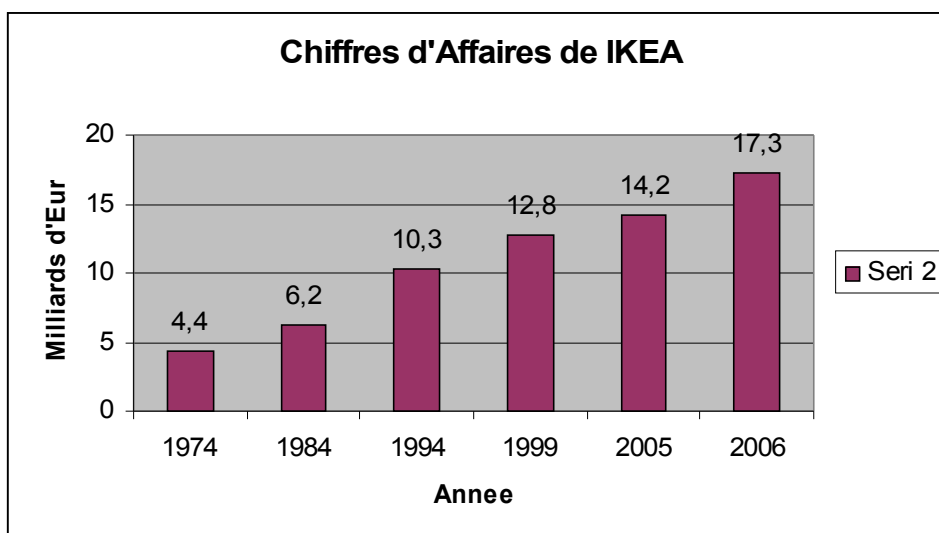
IKEA est une société internationale de 110,000 employés, actifs dans 42 pays. Il y a environ 12 000 articles dans l'assortiment total d'IKEA. Chaque magasin retient une sélection de ces 9 500 articles en fonction de sa taille. L'essentiel de l'assortiment est le même d'un pays à l'autre. L'idée dans la création de l'assortiment est d'offrir des produits avec une conception de bonne fonctionnalité aux prix agréables, que presque tous peut se permettre de les acheter. L'année dernière, les grands magasins de l'IKEA ont été visité par 286 millions de gens dans le monde entier. Le catalogue IKEA a été publié avec l'impression de 118 millions de copies dans 45 éditions (dans 23 langues).

IKEA de la Suède AB est entièrement la responsable de la gamme de produit d'IKEA. Tous les produits dans la gamme d'IKEA sont distingués par l'étiquette "la Conception et la Qualité, IKEA de la Suède." Le nombre de magasins est double dans 10 ans. La valeur d'IKEA peuvent être évalué sur le chiffre d'affaires comme on le voit dans le graphe ci-dessous.

Nombre des magasins d'IKEA en fonction des années :



Les chiffres d'affaires de tous les magasins(dépôts) d'IKEA



source: www.ikea.com

Pour l'exercice 2006, le chiffre d'affaires du Groupe IKEA s'est élevé à 17,8 milliards d'euros. Comme on le voit sur les graphiques, augmentation de chiffres d'affaires et le nombre de magasins sont parallèles.

1.1 Historique¹

IKEA est né dans un petit village du Sud de la Suède, il y a près de 64 ans. IKEA se fonde sur un système de franchise avec un franchiseur, Inter IKEA Systems B.V., qui siège aux Pays-Bas. Les fondements du Concept IKEA sont : le large assortiment d'articles d'ameublement et de décoration, le magasin IKEA, le catalogue IKEA et la marque déposée IKEA. Inter IKEA System B.V. est propriétaire et franchiseur du Concept IKEA.

1.2 Date Clé

1943 La fondation de l'IKEA par Ingvar Kamprad. En 1943, Ingvar finit ses études à 17 ans. Pour le féliciter, son père lui offre une petite somme d'argent. Ingvar utilise cet argent pour créer sa propre entreprise, IKEA. Le nom est formé de ses initiales (I. K.) mais aussi celles de la ferme et du village où il a grandi, Elmtaryd et Agunnaryd. Au départ, IKEA vend des stylos, de la petite maroquinerie, des cadres, des nappes, des bijoux et des bas en nylon. Des objets utilitaires pour lesquels Ingvar pouvait obtenir un prix réduit.

1947 Les premiers meubles entrent dans l'assortiment IKEA

1951 La publication du premier catalogue IKEA

1953 La première exposition permanente de meubles à Älmhult: la réponse à un problème spécifique de voir et toucher les meubles avant de passer commande.

1955 La créer de ses propres meubles : naissance d'un design innovant de produits plus fonctionnels et à meilleurs prix.

1956 La présentation des meubles montés par les clients eux-mêmes en paquets plats: Le roi des meubles en kit. Les meubles en paquets plats sont plus faciles et coûtent moins cher à transporter et à stocker.

1958 Le premier magasin IKEA à Älmhult.

¹ www.ikea.com

1963 L'ouverture du premier magasin IKEA en Norvège près d'Oslo: le premier magasin IKEA en dehors de la Suède.

1964 La recreation da la chaise ÖGLA pour répondre aux exigences d'IKEA en matière de forme, fonction et prix

1965 L'ouverture du magasin IKEA de Stockholm ou les clients peuvent servir eux-mêmes dans les dépôts.

1969 L'ouverture du premier magasin IKEA au Danemark. Deuxième marché étranger

1969 La création du canapé PRIVAT par l'architecte Åke Fribyter. : Fonctionnel et d'une grande simplicité, PRIVAT qui est vendu à un prix imbattable, remporte un énorme succès.

1973 L'ouverture du premier magasin hors de Scandinavie à côté de Zurich, en Suisse

1973 Le ravage du magasin de Stockholm par le feu.

1974 L'ouverture du premier magasin IKEA en Allemagne près de Munich.

Pendant les 25 ans suivants, IKEA ouvre des magasins en Australie(1975), au Canada (1976), en Autriche (1977), aux Pays-Bas (1979), en France (1981), en Belgique (1984), aux Etats-Unis (1985), en Grande Bretagne (1987), en Italie (1989), en Hongrie et en Pologne (1990), en République Tchèque et aux Emirats Arabes Unis (1991), en Espagne (1996), en Chine (1998). Il y a partout une demande pour des meubles fonctionnels, esthétiques et à bas prix.

1974 La création du fauteuil SKOPA par Olle Gjerløv-Knudsen et Torben Lind

1980 La création du canapé KLIPPAN : déclaration de "Année du Salon de l'Enfant" chez IKEA

1982 La création des étagères LACK

1983 L'embauchage de 6000ème salarié par IKEA

1983 Le lancement de la collection Stockholm: STOCKHOLM, une collection de meubles de très grande qualité

1985 Le lancement du canapé MOMENT dessiné par Nils Gammelgaard

1990 IKEA est nommé par le magazine Money "le Détaillant de l'Année."

1993 114 magasins d'IKEA dans 25 pays

1994 Le lancement du rangement KUBIST

1995 Le lancement de la chaise pour enfant DAGIS

1997 Le lancement d'IKEA des Petits

1997 Le lancement de la première version de www.IKEA.com

1999 IKEA compte 53 000 salariés et 150 magasins dans 29 pays dans quatre continents.

1999 Le prix international de design pour sa cuisine VÄRDE de l'IKEA

2000 L'ouverture du premier magasin IKEA en Russie.

2000 Le projet de défense des droits de l'enfant en Inde de l'Uttar Pradesh., en collaboration avec l'UNICEF.

1.3 Vision d'IKEA

La plupart du temps, les beaux articles de décoration et d'ameublement sont réservés à une minorité de gens. Dès le départ, IKEA a voulu changer cela en décidant de se ranger du côté du plus grand nombre. Donc, l'idée des affaires d'IKEA est de proposer une vaste gamme d'articles d'ameublement, esthétiques et fonctionnels, à un prix si bas que le plus grand nombre pourra les acheter. IKEA offre des produits pour la maison qui répondent aux besoins des gens dans le monde entier. Des gens avec des besoins, des goûts, des rêves et des budgets très divers.

Pour réussir ce but, *Il s'agit de trouver des solutions simples et d'économiser sur tous les tableaux.* C'était le plus grand problème. Mais en même temps, *il ne faut pas lésiner sur les idées afin de trouver des méthodes de production ingénieuses compte tenu des processus de fabrication.*

Pour atteindre cet objectif,

- IKEA fait un partenariat avec le consommateur.
- IKEA achète les matières premières requises chez meilleurs fournisseurs en de taille si gros que possible pour obtenir les meilleurs prix.

Grâce à ça, IKEA arrive à proposer à nos clients les prix les plus bas.

1.4 Mission d'IKEA

La mission d'IKEA est de contribuer à une meilleure vie quotidienne pour la majorité des gens en offrant un grand choix des articles d'équipement domestiques de bonne conception, la fonction, la qualité et la durée, aux prix si bas, que la majorité des gens peut se permettre de leur acheter. En plus, IKEA vend aussi au détail des tapis, l'équipement électronique, l'équipement du ménage, des fleurs, des plantes. IKEA se différencie d'autres détaillants de meubles en se concentrant non seulement sur la vente de meubles. Ainsi IKEA était toujours actif dans des secteurs comme la conception, le sous approvisionnement, l'organisation du flux de produits, la logistique .. etc.

Tout le marketing d'IKEA repose sur la conception des affaires chez IKEA : « nous devons proposer une vaste gamme d'articles d'ameublement, esthétiques et fonctionnels, à de si bas prix que le plus grand nombre pourra les acheter. »

L'intention de l'IKEA est d'avoir la même structure dans le monde entier avec une quantité minimale de personnel. À un grand étendent, la société ne doit pas s'adapter, puisque cette forme de magasins énormes vendant la grands variété de meubles et des appareils électroménagers est considérée comme la forme de vente qui survivra dans l'avenir. Cela signifie qu'IKEA reste aussi "suédois" que possible. La culture d'affaires spéciale d'IKEA (absence de hiérarchie : travail sans titres, utilisation seulement des prénoms etc. et du fait d'être suédois : des magasins jaunes et bleus, des restaurants suédois etc.) est supposé pour pénétrer dans le monde entier.

1.5 Produits Principale D'IKEA

Produits principale d'IKEA consiste en plus de 12,000 sortes différentes. Ce grand choix est partagé sur cinq lignes : IKEA 365 +, Billy, Manque, Ivar et IKEA D'enfant. Toutes ces lignes ont des prix comparativement bas parallèles avec la stratégie bon marché de l'IKEA.

IKEA 365 + : IKEA 365 + est un produit de cuisine quotidiens. Il est composé par un grand choix de plats, des fourchettes, des cuillères, des pots etc. Les produits sont faits avec des matériels de haute qualité. La plupart d'entre eux sont appropriés pour le congélateur, le four à micro-ondes et le lave-vaisselle. Une fonction intéressante est que le produit peut être acheté par marceaux ou comme un jeu complet. Donc si vous cassez une partie vous ne devez pas jeter votre jeu, mais acheter seulement cette partie.

BILLY : C'est une ligne des meubles de salle de séjour qui vous donne beaucoup de possibilités pour la combinaison. Il y a un large choix pour qu'on puisse choisir son Billy pour aller avec son style de décoration. Billy a aussi un prix bas selon les stratégies de l'IKEA.

LACK : le Lack est une ligne classique qui représente la valeur et la philosophie de l'IKEA. Essentiellement c'est une ligne de table. Les tables de Lack consistent de toutes sortes en formes, des tailles et des couleurs. L'avantage le plus important de cette ligne est évidemment le prix. Il est fait d'un matériel fort et léger qui est à l'origine utilisé pour des ailes d'avion. Les désignateurs de l'IKEA essayent de réprimer des dépenses en maintenant la qualité.

IVAR : Cette ligne est pour des chambres d'étude et des bureaux et donne la possibilité de faire beaucoup de combinaisons avec des couleurs différentes. La conception d'Ivar

est flexible. Vous pouvez adapter des cabinets, des tiroirs, des bureaux et des planches de PC. Il est facile de faire toutes les combinaisons que l'on veut.

IKEA D'ENFANT : Avec cette ligne, contenant des meubles pour des enfant et des jouets, IKEA a l'intention d'assurer son avantage compétitif, parce que seulement peu de ses concurrents se sont spécialisés dans des meubles d'enfant.

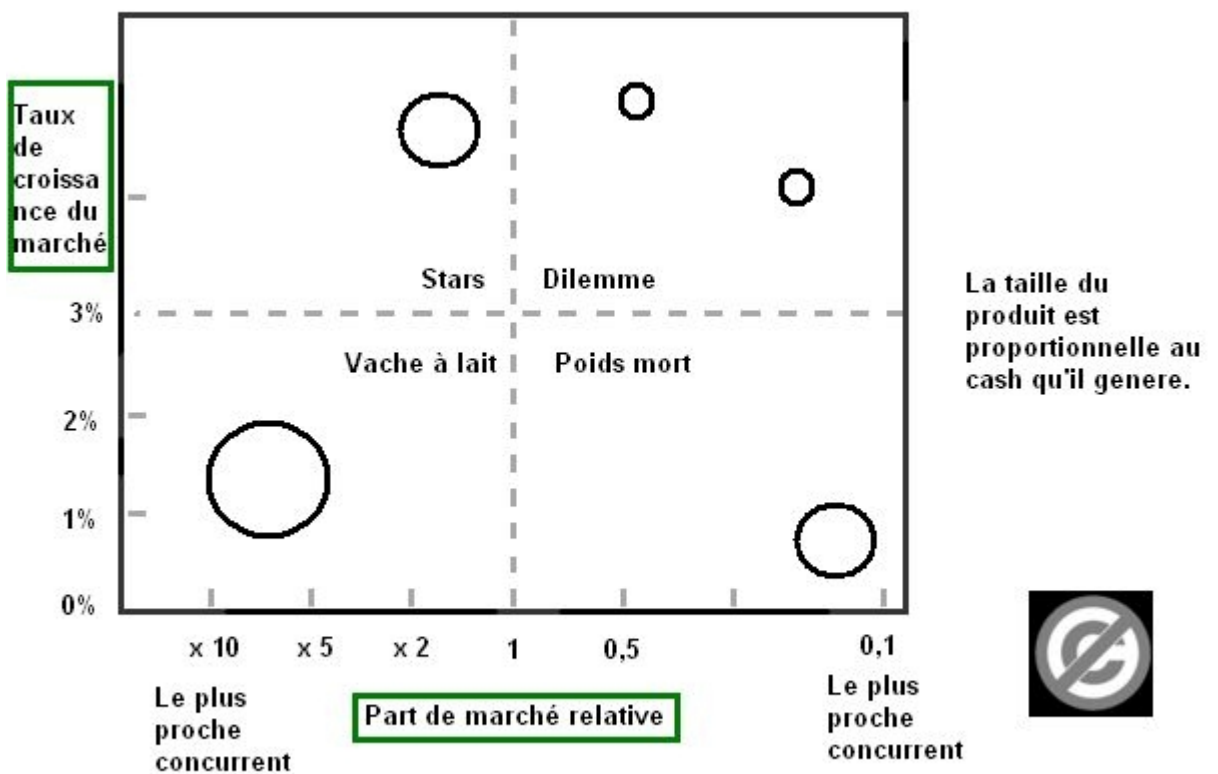
i. Bcg pour les Produits D'IKEA

Le matrice du BCG permet de caractériser d'une manière simple et parlante la position stratégique du portefeuille de produits au service de l'entreprise. Sur cette matrice on peut représenter les différents produits d'IKEA par des ronds proportionnels aux chiffres d'affaires et visualiser ainsi la répartition du portefeuille d'activités

Les étoiles dans le matrice a un part de marché importante donc ils ont une gain importants Les étoiles ont réussi leur processus d'évolution. Elles entament une période au cours de laquelle les investissements vont décroître alors que la part du marché reste importante. Donc on peut dire que les lignes Billy et Ivar sont des étoiles pour IKEA. Il ne faut pas investir beaucoup pour ces lignes car ils ont presque finit leurs evolutions. Mais comme IKEA est une société innovante, on ne peut pas dire qu'il n'investit pas pour améliorer la ligne.

Les vaches est aussi un importante part de marché et ont des gains importants mais ils ont faible croissance du marché c'est pourquoi il faut dépenser faiblement. La ligne Lack peut être placé ici. Parce que c'est une ligne classique et développée suffisamment. On n'a pas besoin d'invertir beaucoup pour cette ligne. Les vaches réalisent des gains importants avec un minimum de dépenses. Ces produits permettent de réaliser des gains très importants.

Les points d'interrogations ont une petite part du marché et des gains faibles mais la croissance du marché importante donc il faut dépenser beaucoup. Les points d'interrogations peuvent être l'avenir de l'entreprise : si la part de marché augmente ils peuvent évoluer en étoile. La ligne IKEA d'Enfant est à cette partie dans le matrice pour IKEA. Parce que c'est une ligne nouvelle et important. IKEA doit investir pour l'améliorer.



2 ANALYSE DE SITUATION

2.1 Les Compétences d'IKEA

Les compétences qui aident à IKEA pour atteindre à ce niveau sont diverses. Grace à sa culture, sa structure organisationnelle, organisation apprenantes, ses innovations, ses catalogues et ses employées, aujourd'hui, IKEA a réussi ses missions:

i. Culture d'Entreprise Unique : Voici quelques exemples qui soulignent la culture unique de l'IKEA'S (la Source : Uppsala Université IKEA Étude de cas de Société) :

- Tous les managers supérieurs se réunissent dans Älmhult, où l'histoire d'IKEA a commencé, pendant une semaine chaque année. Selon le cours de Miriam Salzer, là ils restent dans l'hôtel propre à IKEA (En ville IKEA), où on peut trouver seulement les meubles d'IKEA. On leur renseigne pendant la semaine entière la culture suédoise dans l'histoire de l'entreprise. A la fin, ils obtiennent "l'assemblage clef", qui est un symbole d'IKEA, avec l'empreinte "l'Ambassadeur d'IKEA".

- La langue d'entreprise est l'anglais, mais la langue culturelle est suédoise : on suppose que on apprend suédois si on veut faire la carrière dans la société

- Dans les magasins, il existe des hiérarchies tout à fait plates: "la distinction de managers de collaborateurs est impossible dans des bureaux de plan informels et ouverts. Il n'existe pas une règle sur des vêtements des employées et la cravate est une rareté. En outre, le 'voie d'IKEA' inclut une tradition comme "des semaines d'antibureaucrate" dans lequel le manager travaille dans des magasins ou des entrepôts pendant une semaine chaque année. Cela correspond à l'idée d'être une grande famille d'IKEA.

ii. Structure Organisationnel : Dans les années 1980 et les années 1990, IKEA a déplacé vers quelques changements organisationnels. Comme, le secteur d'opération d'IKEA a augmenté, le besoin de systématisation a aussi apparu. La délégation de travail parmi des employés doit toujours être sous contrôle. Formalisation approfondie dans la structure est nécessaire pour faire attention aux détails. C'est pourquoi, le conseil de surveillance et le conseil exécutif ont été établis. Avec la réorganisation, les changements dans la direction ont aussi eu lieu.

iii. Employées: IKEA a établi un groupe homogène d'employés suivis une philosophie scandinaves de gestion. Des opérations simples, peuple orienté, non hiérarchiques sont toujours la cible dans IKEA. La honnêtement et l'empressement pour prendre la responsabilité sont les caractéristiques clefs que IKEA regards dans ses employés.

iv. Environnement de Magasin: IKEA a une opération au détail très couronnée de succès. Les magasins sont distinctifs et ont une innovation constante. Il y a une place de jeu pour des enfants, des restaurants et des chambres d'enfants dans les magasins afin de créer une atmosphère de famille. La disposition est devenu standardisé.

v. Catalogue : IKEA est célèbre pour ses catalogues qui sont la partie clef de l'aspect promotionnel. Le catalogue contient environ 2,000 à 3,000 produits et c'est l'éducateur clef des consommateurs.

vi. Organisation Apprenante : Des activités apprenantes sont mises en oeuvre dans des petits groupes pour fournir des défis, la participation mutuelle et la solidarité parmi les employés. Par ces activités, managers peuvent diagnostiquer les besoins individuels, spécifier leurs buts de développement et choisir finalement comment ceux-ci devraient être atteints.

2.2 Nature et Mesure de Demande

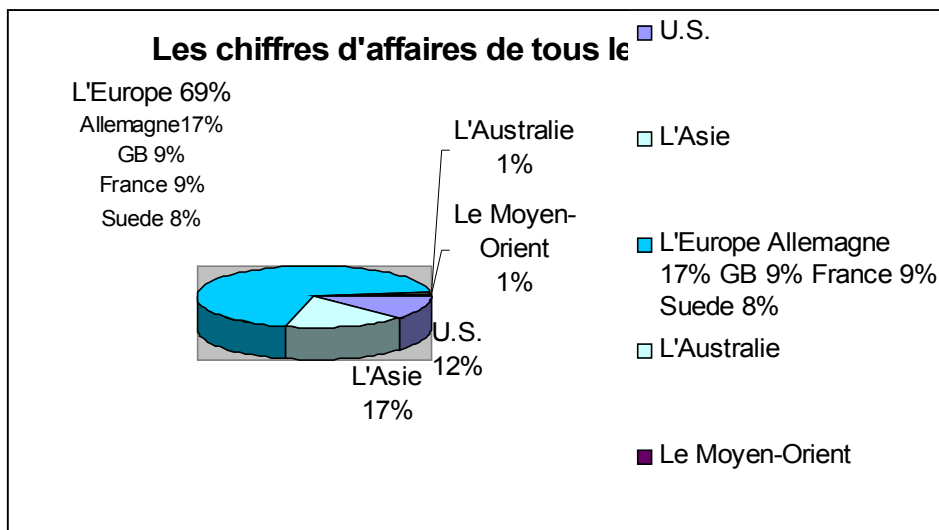
Le marché cible principal de l'IKEA est les acheteurs plus jeunes cherchant des meubles pour "leur premier" appartement. Dès les premières années de fondation, Kamprad avait prévu le changement des besoins des consommateurs et le changement dans l'industrie de meubles au détail vers des produits moins chers, auto-assemblés avec des standards de haute qualité. C'est la raison pour laquelle dans leurs plans de marketing et des ventes, IKEA a visé un marché différent que d'autres fabricants de meubles. Au lieu de vendre des meubles finis, IKEA vend un concept « self-service » de prix compétitif avec une livraison immédiate et la qualité forte. Étant donné le fait que les produits sont non assemblés, l'emballage est soigneusement créé basé sur le bien-être de porter les produits sans beaucoup d'aide du magasin. Mais si on a besoin d'aide pour la transportation, IKEA propose la location d'une camionnette. L'acheminement des produits, du fournisseur au client, doit être le plus court et le moins coûteux possible, avec un impact minimum sur l'environnement. Les paquets plats jouent à ce titre un rôle important.

Après que le marché est devenu saturé en Suède et des pays dans l'environnement, la société s'est étendue internationalement. Le bien-être de porter des paquets rend aussi la force d'IKEA pour devenir une firme globale. La transportation des produits à des distances lointaines était plus économique du fait que jusqu'à des années récentes les produits ont été d'abord transférés à quelques entrepôts principaux par les fabricants et la distribution a été faite ensuite.

Les points de vente dans le monde entier ont la même gamme de produit de base, mais en plus de cet assortiment de base, environ 10 % des produits sont achetés dans des magasins locaux de chaque pays pour convenir au marché interne et répondre aux goûts et des préférences différents de grand public.

L'assortiment offert sur des marchés étrangers est généralement plus petit et plus homogène qu'en Suède. Les produits les plus populaires et vendus plus sont "Ivar" et "Billy" et des meubles qui sont dans la moyenne gamme de prix. Le textile, le verre et des lampes se vendent bien en Suède et le textile, des cuisines et les appareils de cuisine sont très populaires en Italie.

Maintenant, on peut regarder les ventes d'IKEA dans les pays pour mieux comprendre la demande. Comme le vu dans le diagramme ci-dessous, les 5 principaux marchés en termes de ventes sont Allemagne 17 %, USA 12 %, GB 9 %, France 9 % et Suède 8 %



2.3 Nature de Compétition

IKEA s'efforce d'avoir un avantage comparatif en réalisant la supériorité sur le prix par sa stratégie de vendre moins cher. Bien sûr le niveau des prix varie du marché à marché à cause du changement de compétitivité, mais le but doit être toujours de avoir le même l'image de prix.

En outre, IKEA applique "une garantie des prix" depuis quelques années. Cela signifie que si un client trouve le même produit à un prix inférieur chez concurrent, il récupère la différence. Le but du prix bas est accompli par un extrêmement haut degré de conscience de coût. Dans l'interview avec le "Financial Times", Kamprad (Financial times, 27 mars 1995) a clairement déclaré que : "nous voulons faire comprendre que nous avons le prix le plus bas. Donc nous avons diminué nos prix en Suède de 6 % et de 2 % dans le monde entier pour être plus bon marché que nos concurrents."

i. Quels sont les facteurs clefs du processus de réduction de coût d'IKEA?

- Les meubles de l'IKEA ne sont pas assemblés et donc peut être transportés plus économiquement.
- En choisissant des places pour de nouvelles magasins, IKEA essaye de choisir une qui est à l'extérieur de la ville et qui a un loyer bas.
- IKEA baisse aussi les dépenses en introduisant le client dans la chaîne de valeur; les clients portent les meubles à la maison et l'assemblent eux-mêmes.
- La culture de l'IKEA donne aussi l'avantage de coût. Kamprad lui-même était toujours contre la prodigalité des ressources et de l'argent.
- L'adaptation des Produit aux marchés différents est minimal donc cela donne l'option d'utiliser des économies d'échelle à IKEA. Cependant, IKEA peut s'étendre en Europe

avec succès puisque les clients dans des pays différents désirent acheter des conceptions semblables.

Quand nous regardons l'industrie de meubles en général, on voit que l'industrie n'est pas devenue mondiale jusqu'aux années 1960 parce que, même si la valeur des meubles est élevée, elles peuvent facilement être endommagées pendant la transportation en raison du poids et la taille des articles, de plus les dépenses de transport sont d'habitude très haut. Dans l'industrie de meubles rigide, IKEA était un pionnier de globalisation. Fournitures d'IKEA ne sont pas assemblées qui les pousse à être portés dans des boîtes plus petites et qui les aussi fait moins fragile.

Par l'étant d'une société active, IKEA est devenu l'une qui prend lieu dans l'arrangement du niveau des prix international et ainsi dans la création de la compétition féroce pour les segments d'industrie de meubles. En étant directement actif dans toutes les étapes de la chaîne de valeur ajoutée de meubles, IKEA est devenu un déterminant clef des affaires et des conditions de compétition dans le secteur de meubles.

IKEA a beaucoup de concurrents tant grande échelle que petite dans le secteur de meubles. Deux de ses concurrents principaux dans le marché d'Etats-Unis sont Heilig-Meyers et La-Z-Boy.

Heilig-Meyers est le plus grand détaillant de meubles aux Etats-Unis avec plus de 18,000 employés à 900 emplacements et a un volume de ventes valant plus de 2 milliards de \$ par an. Heilig-Meyers a été fondé en 1913 par deux immigrants de la Lithuanie, W.A. Heilig et J.M. Meyers. Leur premier magasin a été placé dans Goldsboro, la Caroline du Nord. Quinze ans plus tard, les deux hommes ont ouvert leur deuxième magasin dans Kinston, la Caroline du Nord. Cette expansion a fait Heilig-Meyers une des plus grandes chaînes de meubles dans le pays. Heilig-Meyers est devenu une société anonyme en 1972.

Aujourd'hui, Heilig-Meyers offre une large sélection de marque des marchandises aux prix orientés de valeur à un large nombre de consommateurs américains par ses 568 magasins, réalisant l'efficacité optimum par la distribution centralisée. Ces opérations sont facilités par certains systèmes d'information avancés dans l'industrie de mobilier et sont exécutés par 7,700 employés de la Société. Heilig-Meyers. La société est un des plus grands détaillants de mobilier domestiques des Etats-Unis avec 568 magasins partout dans les Etats-Unis. 491 de ces magasins sont faits exploités sous le nom Heilig-Meyers des Meubles et sont construits sur une philosophie qui souligne le service après-vente supérieur. Magasins de Heilig-Meyers sont typiquement localisés dans des villes qui ont moins de 50,000 habitats sont lointain de marchés principaux. Les clients peuvent trouver une large variété de marchandises, de meubles à l'électronique, des appareils principaux, des tapis, des bijoux et des marchandises saisonnières.

La-Z-Boy est d'abord entré aux années 1920 au marché de meubles. Au cours des décennies suivantes leur gamme de produits a grandi énormément. La marque est devenue fortement reconnue à travers le pays et autour du monde. Les compétences fondamentales de La-Z-Boy sont "le confort et la qualité". La-Z-Boy travaille avec 16 divisions indépendantes faisant fonctionner 51 fondations de production aux Etats-Unis et au Canada et avec des opérations de production au Mexique, au GB et en Thaïlande.

Aujourd'hui il y a 60 Galeries de Meubles D'affaires dispersées partout dans les Etats-Unis et le Canada. De plus il y a environ 1,350 magasins de distribution de détail indépendantes localisées en Amérique du Nord.

2.4 Climat Environnemental

Les 50 premiers meubles producteurs des pays fournissent presque 100 % de la production de meubles du monde. Il y a des grandes différences de la capacité de production et le pouvoir d'achat entre des pays développés, qui revendiquent environ 79 % de production de meubles totale, et des pays en voie de développement. La croissance dans le commerce de meubles du monde a deux déterminants :

- L'ouverture du marché, qui permet aux sociétés compétitives de développer leur chiffre d'affaires même si le marché est stagnant,
- L'augmentation de la consommation du monde, qui a aussi affecté les pays en voie de développement depuis le milieu des années 80, avec l'apparition de centaines de millions de consommateurs avec des niveaux de dépenses semblables. Les pays en voie de développement à l'ouest sont des clients potentiels pour des meubles moyens et supérieur-moyen produits.

La production de meubles en Europe occidentale vaut environ 64 milliards d'Euros qui représente 45 % de la provision de meubles du monde. L'Allemagne est le producteur de meubles principal en Europe, suivie par l'Italie et la France. L'industrie de meubles européenne est caractérisée par la présence des petits et moyennes sociétés. Les dix premières sociétés de meubles européennes fournissent moins de 9 % de approvisionnement de meubles européenne totale. Des importations et des exportations de meubles européennes sont détruites par pays et produit (des meubles de bureau, des meubles de cuisine, des meubles tapissés, d'autres meubles domestiques). Le secteur de meubles européen est témoin d'une augmentation dans la internationalisation de distribution. Les canaux de distribution de meubles incluent : des détaillants de meubles indépendants, des centres d'achat, les spécialistes de la distribution de meubles à grande échelle, des grands magasins non-spécialiste, des ventes direct, l'ordre sur l'Internet.

Les EU et le Canada ont une production de meubles total plus que 34 milliards dollars. (Pas incluant des meubles de cuisine et des meubles pour des constructions) : des meubles du ménage représentent de 2/3 de production de meubles américaines. L'industrie de meubles des EU a montré une tendance vers la concentration : Des fusions importantes et des acquisitions dans le secteur de meubles ont eu lieu dans les dernières années. Les marchés principaux des meubles du ménage aux EU sont les secteurs métropolitains de Chicago, Washington et New York.

Je vais continuer mon analyse Environnementale, avec l'analyse des **Cinq Forces Compétitives de Porteur**. Ces cinq forces compétitives sont :

- La menace de nouveaux entrants
- Pouvoir de négociation des clients
- Pouvoir de négociation de fournisseurs
- Menace des produits ou des services substitués
- "Le positionnement" parmi des concurrents actuels

· **Menace de Nouveaux Entrants** : Dans l'industrie de meubles, en général, des grands fabricants de meubles n'ont pas beaucoup d'avantages accablants dans l'efficacité. Cela le rend facile pour de petits concurrents d'entrer dans le marché. Si l'on pense à la Turquie par exemple, il y a toujours beaucoup de producteurs petits des meubles qui produisent des unités avec la forte intensité de main-d'oeuvre adaptable à demande différentes des consommateurs. À la différence d'autres industries, qui exigent des milliards de dollars pour des investissements initiaux, peuvent faire commencer un entrepreneur dans l'affaire de meubles. Il y a relativement peu de barrières d'entrée pour dissuader de nouveaux entrants, d'autant plus qu'il n'y a aucune économie d'échelle apparente qui donne un avantage aux fabricants particuliers. Les matières premières peuvent facilement accéder et les opérations de production sont très rudimentaires dans la nature. Dans la plupart des usines de tissu d'ameublement, de production de sofas et des chaises est accomplie à l'aide des outils manuels. Même si les machines sont

achetées, ils coûtent seulement approximativement 250,000 \$, qui est relativement basse pour une investissement initial de capital.

- **Pouvoir de Négociation de Clients** : L'industrie de meubles est lourdement dépendante de clients parce que les meubles ne sont pas un article acheté régulièrement. L'aspect unique de l'industrie de meubles dépend du revenu disponible de ses clients. Donc, il existe des crédits pour séduire les gens pour acheter des meubles. Puisqu'il y a une variété infinie d'options disponibles au consommateur, ils peuvent commuter des marques facilement. Il ne semble pas qu'il y a une fidélité à la marque parce que les acheteurs sont très sensibles à la qualité, le service et le prix.

- **Pouvoir de négociation de Fournisseurs** : Les fournisseurs n'ont pas beaucoup de pouvoir de négociation dans l'industrie de meubles, puisqu'ils comptent sur des fabricants pour des ventes. Le grand nombre d'aide de fournisseurs tient des prix bas pour des acheteurs, créant un avantage pour des fabricants de meubles. De plus, les fabricants désherbent graduellement les fournisseurs qui ne peuvent pas satisfaire les demandes des acheteurs.

- **Menace de Substituent** : Il y a une grand menace de produits de substituent pour des sociétés dans l'industrie de meubles. Les substituent dans l'industrie sont énormes.

- **Compétition Entre les Membres d'Industrie Actuels** : Il y a une compétition intense parmi les membres d'industrie parce qu'ils essayent d'augmenter leur part de marché. La rivalité de la société est évidente par les guerres de prix constant, la publicité et l'introduction intense des nouveaux modèles. Dans l'industrie, qui a un coût de transportation annuelles est de 24 milliards \$, il est surprenant que seulement trois fabricants ont plus de 1 milliard \$ dans des ventes. Ces "Trois" ont seulement environ 20 % de la part de marché; donc, l'industrie de meubles a beaucoup de sociétés qui sont grossièrement égales dans la taille et la gamme de produits. 80 pour cent restants du

marché sont distribués entre plus de 1,000 autres producteurs. Cela fait la compétition très intense.

2.5 Structure de Distribution

Furnitures d'IKEA'S est non-assemblé ainsi ils peuvent être portés dans les boîtes plus petites qui les ont aussi faits moins fragile. Ça fait la transportation des produits à des distances lointaines donc la distribution devient plus économique. Jusqu'à des années récentes, les produits ont été d'abord transférés à quelques entrepôts principaux par les fabricants et la distribution a été faite ensuite, mais aujourd'hui dans la surveillance de quart principal d'IKEA, parfois les fabricants peuvent envoyer les produits directement aux salles d'exposition.

2.6 Structure de Coût d'Industrie et Analyse de Fournisseur d'IKEA

Plus de 2,000 fournisseurs dans plus de 50 pays fabriquent des produits d'IKEA. Traditionnellement, IKEA n'a eu aucune production de son propre. Depuis le début, la stratégie de l'IKEA était de faire un sous-contrat pour la fabrication de meubles avec des fournisseurs indépendants. Cependant, ces dernières années IKEA a eu un changement de sa stratégie et il a acquis quelques fournisseurs. Comme la demande pour des produits de l'IKEA a augmenté, IKEA a aussi commencé à acheter quelques fabricants de meubles indépendants particulièrement en Suède et à la Pologne. Ces acquisitions avaient beaucoup de raisons à la derrière. Le premier, le plus clair parmi tout, était le fait que c'était une méthode de réduction de coût. Une autre raison était le fait que si IKEA n'a pas acheté ces producteurs, les compétiteurs les acquerrait. Une troisième raison est la pression du cartel de meubles qui a placée sur les fabricants pour ne pas vendre à IKEA, à cause de leurs nouvelles conceptions et leur prix moins cher.

L'intégration verticale est l'intégration de deux ou plus des étapes dans la production d'un produit. On le considère être une bonne méthode de réduction de coût parce qu'il réduit des intermédiaires et la délégation d'augmentations de contrôle sur des pas. Comme on l'a vu ci-dessus dans le cas d'acquisitions de producteurs, pendant 5 dernières années, IKEA a essayé d'augmenter l'intégration verticale pour couvrir toutes les scènes dans le bois et des meubles. L'intégration verticale donne aussi un pouvoir de négociation accru à IKEA contre les fournisseurs .

IKEA utilise typiquement trois fournisseurs différents pour le même produit standard. Un fournisseur principal et deux fournisseurs secondaires. Le fournisseur principal est surtout suédois. Une autre stratégie de fournisseur d'IKEA est que IKEA essaye de créer un réseau avec de moins fournisseur, mais de plus grands fournisseurs.

La centralisation parmi des acheteurs est une tendance augmentant dans le secteur de meubles. Cette concentration augmentant et organisation dans le commerce au détail signifient que les fabricants de meubles subiront de plus en plus des pressions sur le prix des détaillants. Un autre point qui augmente le pouvoir de négociation des détaillants est le fait que les détaillants ont plus d'information sur la structure de demande changeante des clients finals que fabricants.

D'autre part si on regard la question du point de vue d'un fournisseur; quand un fabricant ou un fournisseur ont un contrat avec IKEA, la société perd son indépendance. Cela devient vulnérable aux changements de la conduite et la politique des prix de l'IKEA. La politique d'affaires de l'IKEA est la minimisation de coût, donc il apporte une haute flexibilité à IKEA qui fait IKEA se déplacer au fabricant ou au fournisseur le plus bon marché pour tenir l'avantage compétitif. Cela mène à une réduction du bénéfice de fabricants et des fournisseurs, les amenant au niveau de coût de l'IKEA. Cela mène aussi un pouvoir de négociation faible de fabricants et des fournisseurs.

Donné ces faits, il n'est pas dure de supposer que la réputation d'IKEA parmi des fabricants et des fournisseurs n'est pas très positive. IKEA n'est pas un bon client quoique ce soit un grand client. Les fabricants et des fournisseurs ont un scepticisme profond et désatisfaction contre le modèle d'affaires de l'IKEA. Autrement dit, on voit IKEA comme étant sans morale d'affaires ou l'éthique et comme une société il ne faudrait pas baser une grande partie de l'affaire sur un tel client. De plus, IKEA est seulement très rarement intéressé par l'achat des produits propres à une société, mais ont toujours leur design propre et des spécifications de produit, auxquelles beaucoup de sociétés ne veulent pas remettre eux-mêmes. En conséquence, de plus en plus les sociétés déclarent qu'ils ne veulent pas être impliqués avec IKEA. Parmi tout, la condition que les fournisseurs trouvent le plus irritant est le fait que IKEA fait jouer délibérément des sociétés l'un contre l'autre.

De nos jours IKEA travaille plus étroitement avec ses fournisseurs, mettant non seulement des standards de produit spécifiques, mais les formant aussi dans le système d'IKEA. Il y avait une réorganisation du canal de distribution de la société vers la livraison plus directe de fabricants aux magasins. Avant la réorganisation, en hausse de 90 pour cent de marchandises a passé 12 entrepôts de distribution de l'IKEA sur la route des magasins.

3 PROBLÈMES CLEFS

A) La compétition au marché intérieur aussi bien qu'au marché étranger vient d'un autre aspect : dans des anciens temps les gens achetaient seulement ce qui était nécessaire, et ils pensaient que les meubles pouvaient attendre. La situation économique détériorée influence les habitudes de consommation en général. Les gens préfèrent dépenser leurs argent sur l'alimentation et la santé et en dépenser moins en vêtements et des meubles. En outre, les consommateurs deviennent plus difficiles et ils sont moins loyaux de marque. Dans des temps difficiles la relation entre le prix et la qualité a eu l'habitude d'être très importante aussi c'est l'idée d'IKEA. Une autre force compétitive résulte du fait qu'IKEA vend "tout" pour la maison dans un même magasin énorme avec une image de "rapport qualité-prix" du marché.

Bien que les prix des meubles, textile, jouets et articles de ménage soient 20 % à 30 % au-dessous des rivaux, des analystes évaluent que les ventes de l'IKEA par mètre carré sont deux fois la moyenne d'industrie. Son marge avant impôts estimés est deux fois plus haut.

B. Problèmes Causés par l'expansion internationale.

- Même après une formation vaste, il avait été dur de faire le mode de vie d'IKEA dans un pays différent.

Exemple : Des employés américains cherchent des conseils et IKEA n'a pas tendance à l'offrir.

Exemple : Les Etats-Unis ont voulu que des planches pour tenir le TV, mais des Européens toujours estiment des planches pour des livres.

Les difficultés que IKEA fait face au marché d'EU sont comme suit :

- Goûts différents dans des meubles et une exigence pour des meubles plus

personnalisés.

- Difficulté pour transférer la culture frugale de l'IKEA en Etats-Unis.
- La Couronne suédoise qui a augmenté dans la valeur, augment le coût de meubles faits en Suède et vendus aux Etats-Unis.
- Epuisement des stock en raison de délai de l'Europe d'un à deux mois.
- Manque de service après-vente et dissatisfaction des clients
- Investissement bas dans technologie
- Investissement bas pour des équipements aussi bien que recherche et le développement
- Compétition élevé aux Etats-Unis qu'en Europe

3.1 Recommandations de Stratégies Alternatives

1. L'expansion Internationale

- Pendant la fin des années 1970 et au début d'années 80, la société s'était étendue dans un pays différent chaque année.
- Le ralentissement de l'expansion peut être une meilleure solution.
- IKEA pourrait se concentrer sur une base de client différente dans chaque pays et comment ajuster les gammes de produits à des besoins et des demandes.
- Nouveaux employés doivent être informés à la société et IKEA pourrait mieux rechercher de nouveaux employés et louer ceux qui ont les mêmes valeurs et les idées pour la société.

- #### **2. IKEA peut établir les nouvelles façons d'atteindre aux clients. Le développement de Page Web offrira aux clients une nouvelle façon d'ordonner des produits.**

3. Des nouvelles gammes de produits doivent être présentées

- La compétition a eu l'avantage dans d'autres secteurs de meubles.
- IKEA doit étendre la gamme de produits. Comme : une ligne pour des étudiants, des conceptions plus traditionnelles pour les clients plus vieux, etc...
- Un prix bas et la qualité supérieure doivent rester une partie intégrante de leur « marketing-mix ».

BIBLIOGRAPHIE

1. *John Zurcher*, Coordinator, Environmental Affairs, IKEA NA Services; The Natural Step - Organizational Summary
2. *Gunde Odgaard*; “IKEA: An investigation into the world of how The IKEA Group is organised, its activities and how IKEA has developed its business strategy”, BAT-Kartellet, Denmark
3. “Putting people at the heart of learning process”, Education and Training vol 40 no 4 1998
4. *Stephen King*; “European cases of self-managed learning”, Management Development Review vol 9 no 2 1996
5. *Stephen A.W. Drew, Peter A.C. Smith*, “The new logistics management”, Logistics Information Management vol 8 no 1 1995
6. *Billie Determan*; “Today's Furniture Industry: What's Wrong and Can it be Fixed?”, December 2, 1998
7. *James R. Hagerty and Robert Berner*; “Ever Wondered Why Furniture Shopping Can Be Such a Pain?”, The Wall Street Journal. Monday, November 2, 1998, p. A1. Live Link: <http://cobweb.creighton.edu/finance401/WSJarticle.htm>
8. World Furniture Outlook 2003 with Furniture Indicators for 50 Countries
9. IKEA Company Case Study by Uppsala University, Department of Business Studies, 1997
10. www.ikea.com