

АНДЕРС ДАЛЬВИГ, ЭКС-СЕО ИКЕА

ИКЕА

СОБЕРИ СВОЮ МЕЧТУ



**КАК СОВМЕСТИТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
И ПРИБЫЛЬ В ОДНОЙ КОМПАНИИ**

Андерс Дальвиг
ИКЕА: собери свою мечту. Как
совместить ответственность и прибыль в
одной компании

Эту книгу хорошо дополняют:

[Оставь свой след](#)

Блейк Майкоски

[Правила Джобса](#)

Кармин Галло

[Компания мечты](#)

Кевин Круз и Руди Карсан

[Клиенты на всю жизнь](#)

Карл Сьюэлл

[Джек. Мои годы в GE](#)

Джек Уэлч и Джон Бирн

Предисловие

Швеция, чудесное летнее утро, конец июня 2009 года. Прежде чем в последний раз уехать из Эльмхульты в качестве сотрудника ИКЕА, мне предстояло сделать еще одну вещь: написать статью для ежемесячной колонки на сайте ИКЕА. Вышло так, что сделать это нужно было в «старом офисе» в Эльмхульте (том самом городе, где шестьдесятю пятью годами раньше зародилась ИКЕА). В этом здании когда-то располагался головной офис ИКЕА, и с тех пор все его так и называли. Именно здесь двадцать шесть лет назад прошло мое первое собеседование в компании. Ресепшен выглядел почти так же, как и тогда. Фотографировали меня в подвальном помещении небольшой камерой. Бетонную стену за моей спиной прикрыли зеленой бумагой: никаких роскошных фотостудий, никакой приглашенной медиакомпании. Потом я направился в маленький кабинет Боссе Франзена, давнего сотрудника ИКЕА, редактора второй части DVD об истории ИКЕА; он находился в том же подвале. Мы посмотрели пару моментов из фильма и поразмышляли об ИКЕА, а потом я ушел. Это не был мой последний рабочий день в компании, но чувствовал я себя именно так. Два предыдущих дня мы вместе с тремястами топ-менеджерами ИКЕА прорабатывали новый пятилетний план. Благодаря этому плану компании предстояло продолжить такую же успешную деятельность, как и в предыдущие десять лет. Вчера вечером мне устроили шикарную прощальную вечеринку, подарившую мне и многим моим друзьям глубочайшие эмоции. Я буду бережно хранить эти воспоминания.

Процесс поиска моего преемника длился уже какое-то время. Когда меня назначили генеральным директором компании в 1999 году, я сказал Ингвару Кампраду (основателю ИКЕА), что если стану хорошо справляться со своей работой, то десять лет – это период, на который можно строить неплохие планы. Мы наметили

направление работы на десять лет, и соответствующий документ стал для нас основным руководством на этот период. К концу десятилетнего срока я все же почувствовал, что пора уходить, и тому имелось несколько причин. Нам требовался новый долгосрочный план, у нас появился новый председатель совета директоров, а смена владельца вступала в новую фазу, когда сыновья основателя компании все в большей мере участвовали в делах компании и работе совета директоров. В последний год я почувствовал, что начинаю терять силы и энергию, необходимые в работе. Изменения пошли бы на пользу и ИКЕА, и мне самому. Нужен был директор, полный идей и энергии, связанный с новым советом директоров и одобренный им. Казалось, наступил естественный момент, когда следовало уйти. Кандидатура преемника мне очень понравилась. Майкл Ольссон – очень опытный и популярный человек в ИКЕА. Много лет он входил в число топ-менеджеров и участвовал в разработке планов на ближайшие годы. Даже если бы произошли перемены, чувство безопасности, последовательности и стабильности в результате смены руководителя никуда бы не делось – а сотрудники ИКЕА очень это ценят. Думаю, многие удивились моему решению не оставаться здесь же, но на другой должности. Зачем работать где-то еще? Наверняка нашлась бы какая-нибудь должность для меня, но я искренне ощутил, что настала пора открыть новую страницу в жизни. Я решил попробовать себя на неруководящей работе в советах директоров разных компаний. Хотелось иметь больше времени на семью, пока дети еще не окончили школу, а кроме того, хотелось быть самому себе начальником, увидеть, как мой опыт мог бы послужить другим компаниям, и научиться чему-то новому самостоятельно.

Андерс Дальвиг

Введение

Я искренне верю в капитализм, в открытую и свободную мировую экономику. Также я верю, что деловое сообщество – важнейший двигатель роста, процветания и поиска решений глобальных проблем нашей планеты: нищеты и экологических вопросов.

В последние годы меня все более беспокоит то, что я ощущаю как растущую пропасть между бизнесом и обществом в целом. Почти каждый день в прессе появляются сообщения о недобросовестности, алчности или откровенно преступном поведении компаний. Уважение и доверие к деловому сообществу, видимо, идут на спад. Правительства и госорганы реагируют на это созданием новых законопроектов и правил, которые, кажется, мало влияют на ситуацию, лишь умножая бюрократию и увеличивая время на обсуждение процедурных вопросов в советах директоров.

За счет чего это происходит? С развитием Интернета, появлением нового законодательства и усилением интереса прессы в целом прозрачность деятельности общества и компаний существенно возросла. Мне не кажется, что компании стали работать хуже, чем раньше; скорее всего, даже наоборот. Но сегодня абсолютно ничего нельзя утаить.

Требования, предъявляемые обществом к бизнесу, также изменились. Просто платить налоги и создавать новые рабочие места уже недостаточно. Ожидается, что компании будут играть гораздо бóльшую роль в жизни общества.

Изменились ли компании со временем? Возможно, да, но недостаточно, иначе мы не слышали бы столь решительной критики со стороны прессы и властей. Почему же так получается? Заключается ли вопрос лишь в морально-этических установках отдельных руководителей? В том ли дело, что так устроена система – законодательство, структура компаний, характер управления? Виноваты ли навязчивое стремление к результату или отсутствие

каких-то возможностей у руководителей? Или, может быть, причина недоверия многих людей и организаций к бизнесу в принципиально ином взгляде на то, чем этот самый бизнес должен заниматься? Следует ли видеть основной целью бизнеса максимальное обогащение акционеров (и руководителей), как считает подавляющее большинство самих бизнесменов, или необходимо главным образом более активно содействовать улучшению жизни общества? А можно ли добиться обеих этих целей к выгоде как владельцев компаний, так и общества?

Вероятность того, что эта тенденция переломится и общество согласится с тем, что «деловые люди делают дела», на мой взгляд, невелика. Разрыв между богатыми и бедными во многих западных странах увеличивается, а борьба с нищетой в развивающихся зачастую идет слишком медленно, повышается опасность экологических катаклизмов – и все растет число примеров успешного ведения бизнеса, что поднимает планку для других компаний. Это говорит о том, что бизнес постоянно стремится побудить активнее участвовать в жизни общества. До тех пор, пока не будет выработан единый взгляд на смысл бизнеса, мы будем вынуждены меняться, под чьим угодно давлением: профсоюзов, негосударственных организаций, прессы, правительства – но вряд ли инициатива будет исходить от самих компаний.

Что же такое «активнее участвовать в жизни общества»? Для многих компаний хороший бизнес – это тот, который приносит максимальную прибыль акционерам. Тем самым, утверждают сторонники такого взгляда, увеличивается количество рабочих мест, платятся налоги, а компания этим помогает обществу. Далее добавляется социальная и экологическая работа, демонстрирующая благие намерения компании. Но в приоритете, без сомнения, остается обогащение акционеров, а зачастую и руководства фирмы. По меткому выражению писателя Чарльза Хэнди, «капитализм зависит от людей, работающих изо всех сил ради обогащения других в надежде (часто тщетной) на собственное обогащение.

Двигатель роста – зависть одних людей к другим и желание иметь то, что есть у других».

По-моему, это совершенно бессмысленная жизнь. Мне кажется, что люди лучше мотивированы и более счастливы, если их работа значит для них что-то большее. Я не говорю о власти, богатстве, статусе самого главного и самого лучшего, лидера рынка, лидерстве и прочих романтических вещах. Понятие «смысл работы» касается создания долгосрочных ценностей и пользы для других. Это не просто слова, а серьезный этический момент.

Участие в улучшении жизни общества может выражаться во многом, но, как мне кажется, обязательно должно включать в себя более сбалансированный подход к оценке всех относящихся к компании лиц: акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков и коллег, местного сообщества и общества в целом. Думаю также, что при определении цели бизнеса также следует иметь в виду более глобальные цели – например, то, как компании могут содействовать уменьшению бедности и преступности, улучшению экологической ситуации и стремлению к равенству в обществе.

Если компания имеет подобные цели, она будет привлекать лучших людей, ведь лучшие люди хотят работать не только ради денег. Все мы знаем, что именно сотрудники – залог успеха бизнеса (то есть прибыли), поэтому это пойдет на пользу и акционерам. Так что здесь можно долго спорить на тему курицы и яйца, но я считаю, что улучшение жизни общества и традиционно определяемые цели бизнеса, как мы их представляем сегодня (максимальное обогащение акционеров), вполне могут дополнять друг друга.

Скептики скажут, что неизбежны спекуляции, конфликт интересов, и все это пойдет не на пользу акционерам. Сложность, на мой взгляд, здесь в том, что потенциальные «дополнительные» затраты на инвестиции часто становятся очевидны сразу, тогда как выгода, то есть результат привлечения более мотивированного и опытного персонала, более лояльных клиентов, улучшения отношений с поставщиками и прессой и так далее, – вещь более долгосрочная

и хуже поддающаяся финансовому исчислению. Чем долгосрочнее ваши бизнес-планы, тем с большей вероятностью окупится ваша готовность служить обществу, в том числе и в денежном выражении.

Важная причина того, почему я двадцать шесть лет проработал в ИКЕА, в том, что я никогда не сомневался в чистоте намерений компании. Разумеется, руководители ИКЕА стремились к профессионализму и успешному бизнесу, то есть к получению прибыли. Но это никогда не было их конечной целью. Социальные устремления компании выглядят не менее впечатляющими. Сегодня я убежден, что этот приоритет вкупе с рядом других особенностей ведения дел в ИКЕА и стал ключом к успеху компании. За десятилетие с 1999 по 2009 год продажи ИКЕА росли на 11 % в год.

Текущие доходы существенно превышали 10 % продаж каждый год. Отпускные цены удалось снизить на 20 %. Штат увеличился на 70 тысяч человек. В различных рейтингах ИКЕА имеет хорошие показатели по узнаваемости бренда, уровню инноваций, уважению покупателей, корпоративной социальной ответственности и популярности компании как работодателя. Мне даже неудобно перечислять все это, но главное, чего я хочу, – это показать, что сочетать успех бизнеса с гражданской позицией и доверием общества возможно.

Цель этой книги – не рассказать историю ИКЕА. Мне хочется на примере ИКЕА описать некоторые условия, которым должен соответствовать бизнес, стремящийся достичь как традиционных целей – прибыли и высоких продаж, так и участия в жизни общества в более широком смысле. Возможно, тогда моя книга помогла бы большему количеству компаний взглянуть на этот вопрос шире и тем самым повысить доверие общества к бизнесу в целом.

О чем *не* говорится в этой книге? Это не книга об Ингваре Кампраде, основателе ИКЕА. Он для ИКЕА очень важное лицо, но о нем написано уже немало, и не думаю, что я смогу многое добавить к уже сказанному. Не посвящена эта книга и Андерсу

Дальвигу; по крайней мере, я надеюсь, что такого впечатления у читателя не возникнет. Это не книга об отдельных сотрудниках компании. Все, чего мне хочется, – это изложить идеи по развитию бизнеса, как я их понимаю, на примере ИКЕА. Они не основаны на данных исследований и вряд ли призваны составить конкуренцию академическим изысканиям. Это всего лишь мои размышления и соображения. Надеюсь, какие-то из них окажутся созвучными мыслям читателей; если же нет – по крайней мере, я получил удовольствие от работы над книгой.

Если ее нужно кому-то посвятить – я посвящаю ее моим многочисленным друзьям и коллегам из ИКЕА. Под сенью столь мощного и значимого руководителя, как Ингвар Кампрад, которым я восхищаюсь как никем другим, я всегда считал, что бесчисленные прекрасные, преданные делу и компетентные коллеги, с которыми мне посчастливилось работать, заслужили больше признания за достижения компании, чем они фактически получают. В этом и состоит основной секрет успеха ИКЕА.

1. Четыре главных момента хорошего бизнеса

Чем должны обладать розничные компании, стремящиеся быть выгодными во всех смыслах – то есть приносить и доход владельцам, и пользу обществу? Мои выводы можно изложить в виде четырех основных тезисов.

– Миссия, включающая социальный компонент и мощные базовые ценности. Это важнейшая основа бизнеса, она определяет, что представляет собой компания и как она действует: как принимает решения, как ведет себя, какие стратегии выбирает. Крепкие ценности и ориентация на социальные вопросы не только способствуют прибыльности, но и помогают заручиться доверием и уважением общества в целом.

– Бизнес-модель (то, что делает компания, и то, как она это делает), в которой ассортимент товаров и цены являются основными факторами отличия от конкурентов. Это достигается за счет того, что компания контролирует всю цепочку создания ценностей от стадии разработки продукта и производства до передачи его в магазины.

– Статус лидера рынка и взвешенное рыночное портфолио, определяющее направления роста компании в краткосрочной и долгосрочной перспективах (там, где компания ведет бизнес). Чтобы использовать риск для своей пользы и подготовиться к будущему росту, нужна здоровая смесь зрелых и развивающихся рынков.

– Если контролировать компанию будет владелец, живо заинтересованный в соблюдении ее миссии, это даст ей такие важные факторы успеха, как долгосрочное видение ситуации, здоровое отношение к риску, обеспечение наследия, а также четкую цель в работе и крепкие ценности.

Эти моменты мы еще рассмотрим в данной книге. Хотя компания ИКЕА используется как пример компании по всему тексту, я склонен считать, что большинство тезисов, которые я пытаюсь сформулировать, верны и для всего розничного сектора. Некоторые же моменты, главным образом касающиеся видения целей, ценностей и структуры собственности, на мой взгляд, имеют еще более общий характер и в той или иной мере могут относиться к любому сегменту бизнеса. Но, разумеется, читатель сам решит, что ему здесь будет интересно. Как вы заметите и сами, эти четыре момента взаимосвязаны и взаимозависимы.

Видение целей, ценности и контроль со стороны владельца существенно влияют на бизнес-модель и процесс глобализации. Кроме того, именно они являются важными предпосылками для перехода от простого зарабатывания денег к статусу компании, заботящейся об обществе.

В первом разделе (глава 2) я постараюсь повысить в ваших глазах важность видения и ценностей при планировании масштабов бизнеса. Почему видение и ценности так важны? В чем они могут заключаться, как влияют на организацию? О заинтересованных лицах – клиентах и владельцах компаний – мы поговорим в последующих главах, а здесь я приведу ряд примеров того, что может представлять собой более широкая вовлеченность заинтересованных лиц. Среди примеров – социальные и экологические вопросы (поставщики и общество в целом), ценности и культурное разнообразие (сотрудники и клиенты), а также конъюнктура рынка (всевозможные заинтересованные лица на том или ином рынке).

Во втором разделе (глава 3), именуемом «Дифференциация путем контроля цепочки создания ценностей», я рассказываю о том, что фактически делает компания и как ведется бизнес. Сюда относится разработка бизнес-модели и таких ее составляющих, как товарный ассортимент, цепь поставок и розничные магазины. Также я размышляю о том, как грамотно выполнить переход от малой

к крупной международной компании и как создать организацию, которая будет эффективно поддерживать всю цепочку создания ценностей от разработки продукта и производства до поставок и продажи в собственных магазинах.

В третьем разделе (глава 4) речь пойдет о географии работы компании: о том, на каких рынках работать, какие задачи могут возникать перед международной компанией, каким бизнес-стратегиям она может следовать.

В четвертом разделе (глава 5) я рассматриваю преимущества различных структур собственности с точки зрения поддержки успешного бизнеса.

Глава 6 – «Роль генерального директора» – по смыслу выпадает из концепции «четырёх главных моментов успешного бизнеса» и представляет собой мои более личные размышления и собственный взгляд на роль генерального управляющего компании. Наконец, в главе 7 я пытаюсь резюмировать основные положения книги и изложить свою точку зрения на будущее развития компаний в этом направлении.

История компании ИКЕА станет иллюстрацией и источником примеров для моих четырех «китов» успешной работы в розничной сфере. Надеюсь, что это и моим читателям даст представление о том, чего достигла компания.

Компания ИКЕА зарегистрирована в 1943 году в маленьком шведском городке Эльмхульте. Первые 67 лет ее существования – до 2010 года – можно разделить на три стадии:

- создание бизнес-модели;
- разработка видения и ценностей, расширение бизнеса в Европе;
- превращение в крупного международного ретейлера.

Первый этап, занявший 30 лет, с 1943 по 1972 год, ознаменовал собой создание идеи бизнеса, ценностной базы и самых важных компонентов концепции. Иначе говоря, были заложены те основы,

на которых зиждется компания и сегодня. Объем продаж достиг 40 миллионов евро.

Второй этап, продлившийся с 1973 по 1998 год, стал периодом формирования видения миссии компании (1976) и утверждения важности крепкой корпоративной культуры на международном уровне. В отношении открытия магазинов речь шла преимущественно о расширении в масштабах Европы, но в отношении ресурсов процесс носил глобальный характер. Из имеющихся сегодня (2010 год) 27 розничных рынков компании 19 появилось именно за эти 25 лет. Три рынка (шведский, датский и норвежский) возникли раньше, еще пять – позже. К 1998 году объем продаж составил 6,5 миллиарда евро.

Третий этап начался в 1999 году и продолжается до сих пор. В этот период ИКЕА наиболее решительно двинулась от статуса «малого предприятия» к тому, чтобы стать хорошо структурированной и эффективно работающей международной корпорацией (со всеми положительными и отрицательными последствиями такого перехода). За десятилетие, с 1999 по 2009 год, объем продаж утроился, увеличившись с 7 до 21,5 миллиарда евро.

2. Социальные устремления и ценностная база

2.1. Видение целей

Из газет и телепередач легко может сложиться впечатление, что в мире бизнеса важна только цена на акции, опционы и бонусы руководителей, что бизнес существует лишь с целью обогащения самого себя, то есть владельцев и руководителей компаний.

Я не считаю, что в увеличении их благосостояния есть что-то плохое. Но достаточно ли этого? Не следует ли компаниям стремиться к большему? На мой взгляд, компании должны не только ориентироваться на интересы владельцев и руководителей, но и пытаться понять, как они в более широком смысле могут трудиться на благо общества. Важно это, мне кажется, по двум причинам. Прежде всего потому, что компании лучше любых других организаций подготовлены для того, чтобы помогать улучшать жизнь людей, борясь с бедностью, защищая окружающую среду и повышая уровень жизни общества. Во-вторых, я также считаю, что большинство людей в жизни хочет не только зарабатывать на хлеб, обеспечивать семью и жить одним днем. Поставив себе цель более высокую, чем просто зарабатывание денег, компания может вложить в работу и жизнь своих сотрудников больший смысл – то, чего ищут столь многие. Компании, включающие социальный компонент в свою миссию и придерживающиеся такой концепции, на мой взгляд, смогут и эффективнее повышать свою прибыль, заручаясь доверием и уважением общества в целом. Становясь весомее на рынке труда, они смогут привлекать в свой штат лучших из лучших.

ИКЕА – хороший пример тому. Одна из сильнейших сторон компании – четкое видение своей миссии: «Менять жизнь большинства людей к лучшему». Этот девиз сформулирован и опубликован в 1976 году в документе под названием «Завещание торговца мебелью».

В этом «завещании» основатель компании Ингвар Кампрад объясняет, что большинство красивых и высококачественных вещей создаются лишь для богатых. Далее он показывает, как ИКЕА стремится все это изменить, позволив ограниченным в средствах людям получить доступ в мир высокого дизайна и выдающегося качества.

Вот как сформулировал Ингвар Кампрад миссию компании в документе 1976 года:

Во всех странах и при любом социальном строе – как на Востоке, так и на Западе – несоразмерно бóльшая доля всех ресурсов используется ради удовлетворения малой части населения. Например, в нашем бизнесе слишком много новых красивых товаров могут позволить себе лишь немногие высокообеспеченные люди. Цель ИКЕА – изменить эту ситуацию.

Нигде более я не встречал настолько четко сформулированной миссии. Она обладает невероятной силой мотивации и задает четкое направление движения для организации. Такая миссия – неисчерпаемый источник вдохновения для всех сотрудников ИКЕА и основной залог привлекательности компании для хороших работников.

Как же воплощается миссия «изменения к лучшему повседневной жизни большинства» в работе такой организации, как ИКЕА? В какой степени она влияет на процесс принятия решений, стратегии и образ действий компании?

Пожалуй, самый очевидный пример – подход к ценообразованию. Все усилия компании сосредоточены на снижении отпускных цен и на том, чтобы сделать наши товары доступными все большей и большей аудитории. Логика такой финансовой модели – получать прибыль, не отклоняясь от заданного миссией курса. Снижение отпускных цен приведет к повышению объема продаж,

а в сочетании с оптимизацией затрат результат будет оптимален. В отличие от большинства ретейлеров мы не стремимся главным образом повышать маржу, не тратим усилия на поиск способов снизить закупочную стоимость продукта. Улучшения прежде всего вкладываются в снижение отпускных цен для покупателей, а не в повышение маржи. Я не соглашусь с мнением, будто это принципиально иная бизнес-модель по сравнению с используемой большинством компаний-ретейлеров. Когда основными целями являются итоговая прибыль и обогащение акционеров, главное внимание уделяется именно повышению маржи. Усилия прикладываются к тому, чтобы обеспечить высокую репутацию бренда, тем самым получая право устанавливать цены на премиум-уровне. Стратегия ценообразования ограничена отслеживанием ситуации у конкурентов и минимальным снижением цен. Средства, выигранные от снижения закупочных цен, вкладываются в маржу и более высокую итоговую прибыль.

Еще один пример того, как миссия находит отражение в бизнес-решениях, – это предпочтение функциональности при разработке ассортимента. Фактическая пригодность какого-либо решения к тому, чтобы улучшить жизнь людей, важнее эффектного дизайна. Именно поэтому ИКЕА так сильна в создании решений для хранения и для использования их в небольшом по площади жилище.

Еще один пример – «мантра» ИКЕА о том, что у людей времени больше, чем денег. Чем больше делаешь сам, тем меньше платишь. Вся система продаж основана на вовлечении клиента в процесс дистрибуции продукта. Наши покупатели сами выбирают, получают на складе, оплачивают, перевозят и собирают товары. Тем самым ИКЕА удается удерживать на низком уровне затраты и еще более снижать отпускные цены. Этот принцип часто подвергается испытаниям при внедрении новых услуг. Однако до сих пор все еще преобладала идея о том, что, если хочешь больше услуг от ИКЕА, нужно и больше платить. Те покупатели, которые решают делать все

сами, в итоге выигрывают больше всех. Поэтому у нас всегда есть решение для тех, кто стеснен в средствах.

Визуальное выравнивание также воплощено в стратегии расширения компании. Очень рано ИКЕА начала розничную торговлю в бывших странах Восточной Европы и России. Хотя возможности для развития бизнеса в развивающихся странах интересуют многие компании, я почти уверен, что стремление помочь тем, кто обеспечен менее других, сыграло важную роль в быстрой реализации зачастую столь рискованных проектов.

Экологические и социальные вопросы в последние годы стали гораздо актуальнее, чем раньше. Многие компании боролись и борются за согласие в своих рядах по поводу активных действий в этих сферах. Хотя и ИКЕА не избежала подобных сложностей, я всегда ощущал подлинную сплоченность большинства руководителей и коллег в решении непростых вопросов. Именно наше видение цели помогло добиться согласия. Улучшение экологических и социальных условий полностью вписывается в общую линию изменения к лучшему в повседневной жизни многих людей. Основатель компании Ингвар Кампрад говорил, что ИКЕА обязана расти. Растить – не значит стать самой большой или лучшей из всех компаний, не обогатить акционеров и руководство; расти – значит воплощать в жизнь свой девиз: «Менять к лучшему повседневную жизнь большинства».

Немало компаний пытаются сформулировать для себя девиз социального характера. Задача здесь в том, чтобы такой девиз внушал доверие. На мой взгляд, ИКЕА этого добиться удалось; подспорьем в этом стало то, что компания не котируется на бирже. ИКЕА не приходится разрешать потенциальный конфликт между необходимостью приумножать состояние акционеров и добиваться целей в соответствии с миссией. Но еще более важная причина убедительности девиза ИКЕА, как мне кажется, в том, что компания делает то, о чем говорит; это воплощается в ее продуктах,

в решениях для дома, в низких ценах и в стиле поведения сотрудников компании.

Социальные устремления компании также внушают доверие благодаря социальной и экологической сознательности. Сегодня на всех уровнях компании сотрудники убеждены, что социальная и экологическая деятельность составляет важную часть образа ИКЕА как компании – как на словах, так и на деле.

По моему мнению, если компания хочет выстроить глубокие и долговременные отношения с клиентами, сотрудниками, поставщиками и другими заинтересованными лицами, то важно не только то, что она делает, но и *кем* она является и *как* ведет свою деятельность. В случае ИКЕА дорога к формулированию миссии (1976 год) заняла 30 лет; в идеале, разумеется, и миссию, и ценности следует формулировать в начале развития компании.

Если миссию и ценности разрабатывают с подлинным намерением их придерживаться, они будут в чрезвычайно высокой мере влиять на направление работы, стратегии, решения и поведение компании. Важнее же всего то, что они станут невероятной мотивирующей силой, привлекающей, удерживающей и вдохновляющей всех сотрудников вкладывать в жизнь компании все, что только они могут. Это позволит наладить контакт с клиентами и добиться уважения в обществе в целом. Я не уверен, что все компании понимают важность этого момента для успеха и хорошей репутации организации.

В следующих четырех главах (2.2–2.5) я более подробно останавливаюсь на ряде моментов и примеров участия заинтересованных лиц, которые могут стать вкладом в общее дело улучшения жизни общества.

2.2. Сильная корпоративная культура

С задачей привлечения и удержания хороших сотрудников имеет дело любая торговая компания. Здесь возникает проблема высокой текучести кадров, переманивания лучших руководителей конкурентами и общая антипатия к работе в розничном секторе – хотя бы из-за рабочего графика, нагрузки и низкой оплаты труда.

Какие же важные факторы учитывают менеджеры и сотрудники, решая, искать ли им новую работу или остаться на прежнем месте? Деньги? Является ли высокая зарплата способом привлечь и удержать людей? Наслушавшись споров вокруг премий и участия в акционерном капитале компании, легко можно посчитать, что важно то, кто сколько зарабатывает.

На мой взгляд, стремление заплатить самые большие деньги – опасный путь. Вы рискуете получить людей, которым изначально важны только деньги, и они откажутся от вас, как только появится кто-то пощедрее.

Результаты многих исследований показывают, что людям важнее всего такие вещи, как безопасность на работе, признание, чувство принадлежности, возможности развития и условия труда. Размер зарплаты обычно находится где-то дальше в списке – если, конечно, она достойна и справедлива.

Если рассматривать пример ИКЕА, размер зарплат здесь на среднерыночном уровне. Оплата труда должна быть адекватной, но не следует делать ее основным критерием для решения работать в компании.

Что касается компенсации – в большинстве случаев я предпочитаю работать с фиксированной зарплатой, чем с сочетанием фиксированной ставки, процентов с акций и премий. Я верю в благотворную силу участия руководства в бизнесе компании, поэтому хорошие сотрудники имеют немалые шансы стать акционерами. Однако если это будет происходить в виде

опционных программ, велика возможность упустить точку баланса, проявив излишнюю щедрость в слишком краткие сроки. Зачастую ограниченный уровень собственных вложений – а значит, ограниченный риск в сочетании с достаточной краткосрочностью программы (часто это три года) – могут испортить всю суть собственности, повредив преданности делу и способности стратегически мыслить и действовать. Премии могут быть кстати, когда нужно заинтересовать отдельных сотрудников или организацию определенным заданием. Если используются премии, на мой взгляд, их объем не должен превышать трех-четырех размеров месячной заработной платы в год. Другой вариант – очень широкая программа, в рамках которой в успехе компании участвуют, в идеале, все сотрудники, а если это невозможно – крупная группа ведущих коллег. Умеренное вознаграждение обеспечивает определенное поощрение и ощущение, что если у компании дела идут хорошо, то я как сотрудник могу рассчитывать на долю такого успеха. Более обширные программы премий и опционов для топ-менеджеров, на мой взгляд, имеют слишком много недостатков. Мне кажется, что существует риск того, что менеджеры окажутся отчужденными от сотрудников, которые будут считать, что их зарплаты постоянно урезают, а руководителям платят лишнее. Возможно также, что это приведет к жадности и тому, что лояльность менеджеров будет обусловлена лишь деньгами. Существует множество доказательств, что обширные премиальные программы ведут к тому, что мышление и образ действий теряют стратегичность. Мы видели последствия такой ситуации в финансовом секторе и во многих других компаниях. Обильные премии обычно приводят к негативному восприятию компании клиентами, прессой, властями и другими заинтересованными лицами, а на кону оказывается имидж компании. Не всегда просто отказаться от такой системы, особенно если все остальные поступают именно так.

Возможно, как-то выровнять ситуацию получилось бы с помощью законодательных мер. Впрочем, это можно сделать и без

законодательства, что подтверждает опыт многих частных компаний. При наличии сильного руководителя размер компенсации часто остается на достаточно скромном уровне, но хороших сотрудников компания не теряет. Крупные признанные компании имеют ряд работающих в их интересах и привлекающих людей характеристик. Высокая узнаваемость бренда – это важное преимущество. Международный статус компании означает богатые карьерные возможности. Восприятие компании как достаточно успешной подразумевает стабильность и личный успех каждого, кто в ней работает.

Большинство компаний усердно стараются давать сотрудникам возможность учиться и развиваться, подпитывая лидерские навыки руководителей и улучшая условия труда и льготы, – все с целью удержать и мотивировать людей. Такие меры принимают все ретейлеры, и это их объединяет, хотя некоторым это удастся лучше, чем другим.

На мой взгляд, один из секретов успеха в деле привлечения и мотивации хороших сотрудников – сильная корпоративная культура.

Что же такое корпоративная культура? Попросту можно сказать так: это то, как мы все здесь работаем, то есть отношение и подход к работе каждый день. О том, как следует относиться к повседневной работе, говорится в многочисленных более или менее официальных правилах и декларациях, которые и составляют ядро корпоративной культуры. В идеале такие правила должны быть тесно связаны с миссией и бизнес-идеей компании, чтобы можно было сказать, что главная цель корпоративной культуры – содействовать в реализации миссии и бизнес-идеи.

Те компании, которые развивают и культивируют собственный имидж – свою корпоративную культуру, – создавая собственные ценности, стандарты и неофициальные правила, имеют преимущество. Сильная корпоративная культура создает чувство сопричастности и близости, а это дает надежность и силу, которые,

в свою очередь, обеспечивают эффективную и успешную работу организации.

Работать в успешной компании, культуру которой ценишь, означает, что работа для тебя – не только источник средств к пропитанию. Речь здесь идет уже о качестве жизни.

Сильная корпоративная культура объединяет сотрудников, влияя на них лично, на их отношения друг с другом и с окружающими. Четкие морально-этические принципы руководят их поведением, предписывая в любой ситуации действовать как должно и принимать последствия этого. В этом – надежная защита от коррупции, мошенничества и прочих нарушений; все это гораздо эффективнее политики компании, руководств или юридических требований.

Поэтому сильная корпоративная культура – несомненное преимущество компании на рынке труда как для привлечения, так и для удержания хороших сотрудников. Помогает она и добиваться лояльности и надежности в восприятии клиентов и других заинтересованных лиц.

Давайте же рассмотрим ряд примеров действия корпоративной культуры ИКЕА. В чем ценности и этические ориентиры? Как они влияют на способность компании привлечь и оставить на своей стороне лучших из лучших?

Простота в общении: речь идет об отношении друг к другу и об обращении друг с другом, о том, как люди уважают друг друга вне зависимости от должности. О том, чтобы игнорировать видимые и невидимые преграды между руководителем и сотрудниками. Люди называют друг друга по имени. Руководители и сотрудники всех уровней ездят в одинаковых условиях. Обедают вместе в служебной столовой. Все придерживаются одного и того же неформального дресс-кода. Компания стремится избавиться от любых символов статусности и создать доверительные отношения между рядовыми сотрудниками и менеджерами. Это важно для многих коллег и обеспечивает их лояльность – они готовы оставаться работать

в ИКЕА. Именно в этом состояло, например, одно из главных преимуществ и отличительных черт ИКЕА, когда компания в 70–80-х годах появилась в Германии (я расскажу об этом в следующем разделе).

Делегирование и принятие ответственности: в ИКЕА принято наделять людей значительной ответственностью с самого начала карьеры. Лично для меня это был очень важный опыт, и именно он крепко привязал меня к компании. Помимо этого, преследуется цель создать такую атмосферу, в которой руководители магазина и их подчиненные будут объединены мощным чувством общего владения магазином и ощущением того, что они по-настоящему способны влиять на бизнес и его развитие. Многие руководители магазинов часто получают предложения от конкурентов, нередко с гораздо более высокими зарплатами, чем в ИКЕА, но очень немногие из них уходят. Для большинства чувство свободы и ответственности за свой магазин – единственная весомая причина, по которой они решают остаться.

Смелость действовать по-новому: это готовность пробовать нетрадиционные решения. Хотя бóльшая часть повседневной работы большинства сотрудников рутинна и носит исполнительский характер, компания ИКЕА поощряет попытки испробовать новые лучшие решения, которые дают всем возможность участвовать в процессе развития и изменения. Как мы увидим позже, именно смелость действовать не так, как принято, стала двигателем важнейших этапов развития бизнес-модели на заре существования компании.

Стремление соответствовать реальности: понимание подробностей существования бизнеса – важная часть ценностей нашей компании. Руководители должны иметь опыт работы на всех уровнях и проводить время в магазинах и у поставщиков. В ИКЕА проводятся так называемые антибюрократические недели, когда каждого просят отвлечься от обычных трудовых обязанностей и поработать в магазине, для того чтобы лучше понять реальность,

окружающую покупателей и сотрудников магазинов. Важность подлинного погружения в бизнес, мне кажется, – одна из причин, по которым для ИКЕА так трудно найти топ-менеджеров на стороне. Если человек не стал экспертом в любых мелочах бизнеса, организация его просто не примет. Я лично убежден в том, что нужно досконально все изучить, прежде чем начинать этим руководить. Менеджер станет работать эффективнее, если будет компетентен в одной или нескольких важных для данного бизнеса сферах.

Внимание к затратам: ни одно изложение ценностей ИКЕА не будет полным без упоминания чрезвычайного внимания к вопросу затрат. Бесспорно, экономия на них необходима, если вся бизнес-модель основана на низких ценах. Поэтому здесь мы видим хороший пример того, как ценности компании поддерживают и миссию, и бизнес-идею. Немалое внимание уделяется тому, чтобы сделать заботу об оптимизации расходов частью повседневной работы и поведения сотрудников. У всех должна быть возможность в этом участвовать. Перед нами стоит задача не только сокращать расходы на внутреннем уровне. Я считаю, что, если компания будет убедительна в дискуссиях с поставщиками по вопросу важности снижения закупочных цен ради конкурентоспособности и возможности снизить отпускные цены для покупателей, это, безусловно, окупится с запасом. Убедить покупателей в том, что компания стремится улучшить жизнь многих людей, можно, делом показав, что мы вкладываем в это все усилия. Чтобы выглядеть убедительно в своей экологической деятельности, необходимо показать, что мы стремимся обходиться как можно меньшим количеством ресурсов. Именно в этом смысле забота о затратах означает больше, чем просто стремление сэкономить на издержках.

Иногда меня спрашивают, являются ли эти ценности или этот стиль руководства типично шведскими. Ценности ИКЕА, на мой взгляд, в первую очередь отражают ценности основателя компании Ингвара Кампрада. Его ценности стали ценностями ИКЕА. Сам же он,

безусловно, воспитывался в шведском обществе и испытал влияние его традиций, и в этом смысле его ценности, скорее всего, в определенном смысле являются истинно шведскими. Некоторые вещи в принципах ИКЕА довольно популярны в Швеции. Например, привычка к скромности: никогда не говорить о своих успехах и не бахвалиться ими, всегда помня о том, что еще предстоит улучшить, а не упиваясь достигнутым. Это очень по-шведски. Простота – стремление избавиться от признаков статусности и общение со всеми одинаково независимо от должности. Такой образ мыслей присущ многим шведам, выросшим в пору, когда страной в основном правил социал-демократическое правительство и равенство было одним из основополагающих принципов шведской политики. Делегирование и принятие ответственности, стремление оспаривать авторитеты, будь то авторитет родительский или учительский, поощряется в Швеции с детства: нам прививают привычку мыслить самостоятельно и брать на себя инициативу. Поэтому многим шведам легко передавать и принимать на себя ответственность. Забота о затратах? Жители Смоланда – родной области Ингвара Кампрада – известны своей бережливостью, скромностью и трудолюбием.

Каким же образом формируются ценности компании? В большинстве случаев они, пожалуй, представляют собой сочетание потребностей бизнеса, важнейших ценностей основателя компании и среды, в которой он вырос.

Ценности представляют собой прочную основу и закрепляются в большой организации нескоро. Поэтому так важен процесс постоянной работы над этим. Однако это не должно мешать компаниям быть готовыми время от времени пересматривать свои позиции по подобным вопросам, чтобы убедиться, что они все еще актуальны для бизнеса и для нового поколения сотрудников.

Среди примеров «новых» корпоративных ценностей, которые я считаю актуальными для компаний, стремящихся быть достойным членом общества, – ценности, относящиеся к сфере общества

и экологии, а также вера в равенство (в условиях культурного разнообразия). За последние годы интерес клиентов, руководства и сотрудников к этим моментам значительно вырос; если компания хочет быть привлекательной как работодатель сегодня и в будущем, она должна словом и делом продемонстрировать, что действительно заинтересована в работе в этих сферах. Поэтому ценности компании должны все время развиваться, чтобы соответствовать существующим и будущим условиям бизнес-среды.

Давайте вновь обратимся к примеру ИКЕА. На первый взгляд может показаться, что компания довольно успешно привлекает и удерживает хороших сотрудников. За последние пять лет компания в своей родной Швеции была признана самым привлекательным работодателем как для студентов, так и для руководителей. Во многих других странах ИКЕА находится в числе пятнадцати лучших. При открытии нового магазина ценой минимальных усилий рекрутеров (или вообще без усилий) компания получает до 10 тысяч предложений от потенциальных сотрудников. Разумеется, текучесть кадров может существенно различаться в зависимости от рынка, но для руководства она часто составляет менее 5 %, а для рядовых сотрудников колеблется от 4 до 35 %. Внутренние исследования компании показывают, что 75 % сотрудников готовы рекомендовать ИКЕА как работодателя, а 70 %, как правило, довольны своей работой. Я уверен, что одной из важных причин такой ситуации стала корпоративная культура ИКЕА.

Приведу пример из истории компании, иллюстрирующий то, как ценности ИКЕА повлияли на ее развитие.

В 1973 году, в пору тридцатилетия компании, у нее было семь магазинов и прибыль с продаж приблизительно в 40 миллионов евро. Вы сочтете, что это означает немалый простор для расширения бизнеса в Швеции и, возможно, еще в Норвегии и Дании – в каждой из этих стран к этому моменту было по магазину. Однако за следующие 25 лет (с 1973 по 1998 год) ИКЕА предприняла

активнейшее расширение в страны Европы. Архивы компании хранят историю того, как было принято решение в качестве пробы испытать нашу концепцию в Швейцарии. Причина такого решения, как утверждает, в том, что Швейцарию считали самым сложным европейским рынком, и руководство компании сочло, что если компания удержится в этой стране, то и во всех остальных ей это тоже удастся. Вот такой был план; однако я не уверен в том, насколько его подкрепляли исследования и как ИКЕА планировала оценивать такую проверку.

Сегодня, вспоминая этот момент, я не сказал бы, что Швейцария действительно была самым сложным рынком – может быть, имеет смысл утверждать даже и обратное. Основным конкурентом ИКЕА являлась одна крупная, крайне традиционная и дорогая мебельная компания под названием Pfister. Это давало шанс современной скандинавской экономичной и качественной мебели. ИКЕА заметно выделилась с самого начала. По сей день Швейцария представляет собой один из европейских рынков, характеризующихся самой высокой валовой маржей, а это тоже может служить показателем конкурентной обстановки.

С этого начался этап быстрого расширения в Европу и Канаду. За следующие десять лет – до 1983 года – ИКЕА от 7 магазинов перешла к 41, от 40 миллионов к 600 миллионам евро продаж – впечатляющий темп роста, согласитесь. Бóльшую его часть обеспечили немецкий и шведский рынки. В 1973 году 80 % объема продаж ИКЕА приходилось на Швецию. Десятью годами позже (в 1983 году) эта доля сократилась до 22 %, а Германия прошла путь от нуля до 45 % или даже почти половины всех продаж ИКЕА. С тех пор Германия всегда оставалась для компании страной номер один.

Это было очень важное для компании время – не только из-за самого роста, но, что мне кажется еще более важным, и с точки зрения того, как оно определило стиль компании.

Ценности и культура ИКЕА в этот период были испытаны в международной среде. Существование сильной, объединяющей

и во многом новой ценностной системы в быстро растущей международной компании оказалось важнейшим опытом.

Не менее важным оказалось и то, что многие самые влиятельные руководители ИКЕА именно в этот период хорошо зарекомендовали себя в компании. Это те, кто по сей день крайне важен для ИКЕА. Важным элементом философии компании стало стремление поощрять людей за их потенциал, а не за опыт. В этот же период ИКЕА получила мощную уверенность в своей способности расти в мировом масштабе, а также обнаружила, что базовые потребности и ценности на всех рынках на удивление похожи. Это понимание помогло сформулировать подход к разработке товарного ассортимента и цепи поставок.

В этот период расширением в Европу и шведским («зрелым» домашним) рынком занимались два очень важных и совсем разных человека. Ханс Акс, открывший первый большой магазин в Стокгольме в 1965 году, управлял «зрелыми» скандинавскими рынками, а Ян Аулин, бывший помощник Ингвара Кампрада, курировал расширение в Центральную Европу. Их стили руководства были столь же разными, сколь идеально подходящими для стоящих перед каждым из них задач. Швеция взяла на себя роль «родителя», который путем тщательно продуманного анализа и стратегии разрабатывал шведский рынок, создавая новые концепции магазинов, маркетинговые стратегии и делая значительные вложения в обучение и развитие. В Германии же все внимание сосредоточили на открытии новых магазинов. Здесь просто копировали шведскую концепцию, а основной акцент сделали на скорости. Документом, обосновывающим инвестиционное решение, могла быть одна страница, вырванная из адресного справочника. Иногда, когда вопрос о приобретении площадки поступал на рассмотрение совета директоров, фактически участок уже оказывался купленным. Компания была очень уверена в себе и не боялась трудностей.

Расширение в Германию – очень хороший пример того, как никому не известная маленькая компания пошатнула гигантов. ИКЕА немедленно заручилась высокой узнаваемостью и успехом на этом крупнейшем рынке. Отчасти этот успех, конечно, можно объяснить совершенно новой бизнес-моделью, о чем мы поговорим в следующей главе, но сказались здесь и еще два момента. Во-первых, крайне агрессивная и новаторская маркетинговая стратегия («осмелиться действовать по-новому»), а во-вторых – корпоративная культура ИКЕА.

Опыт компании в Германии – классический пример того, как корпоративные ценности содействуют успеху компании. Правильное понимание этого способно очень помочь. Но если понять этот принцип неправильно, высока вероятность того, что эффект окажется прямо противоположным – как у компании Wal-Mart, которая вышла на немецкий рынок, но впоследствии вынуждена была его покинуть.

Немецкая деловая среда, отличающаяся крайней формальностью и подконтрольностью, была очарована полным отсутствием «истеблишмента» у шведов. Менеджеры в джинсах и футболках поощряли сотрудников общаться с ними как с близкими друзьями («простота в общении»). Никакой чопорности, никаких заигрываний – только необычайная уверенность в своей идее и своей концепции. Покупателям понравился ассортимент, цены, «безумный» маркетинг и мероприятия в магазинах, поведение персонала и новаторские методы работы компании. Однако с учетом скорости расширения и недостатка систем и инфраструктуры качество и доступность товаров оказались неподобающими. Поэтому в первые годы отношение покупателей выглядело, как правило, противоречивым, но по сей день многие немцы с теплотой вспоминают те первые годы. Мне кажется, что сегодня Германия стала вторым домашним рынком для ИКЕА. Вкупе со шведским рынком немецкий составляет костяк компании.

В 1983 году в ИКЕА пришел я сам; мне было 26 лет. Познакомившись с компанией и проработав год в Швейцарии, я переехал в Германию и стал контролировать работу компании в этой стране, войдя в состав руководства немецкого отделения. Я часто говорил, что выдвижение меня на эту должность с таким небогатым опытом было решением даже более смелым, чем назначение меня генеральным директором в 1999 году («делегирование и принятие ответственности»). Волновался я уж точно больше! Это послужило великолепным примером продвижения молодежи по принципу потенциала, а не опыта. Это был уникальный шанс рано получить высокую ответственность – для меня и многих других сотрудников с аналогичным на тот момент опытом.

Три года, которые я проработал в Германии, стали одним из важнейших периодов моей работы в ИКЕА. Учиться всему было очень непросто, и это упрочило мою преданность и лояльность компании. После такого опыта я уже не мог представить себе, чтобы я работал где-то еще. Причина такой лояльности состояла именно в общих ценностях; неформальное общение, возможность влиять на ход событий и принимать на себя ответственность, забота о затратах, уверенность и человечность стали моими добрыми спутниками. Здесь я был как дома.

В большинстве стран несложно найти людей, которые с удовольствием станут существовать в такой атмосфере. Однако нельзя не признать, что в некоторых странах стиль воспитания, религия, нормы и ценности существенно отличаются от принятых в западном мире. Вот кое-какие мои соображения по поводу пересечения культуры ИКЕА и китайской культуры.

В Китае компания ИКЕА представлена широко – как с точки зрения поставок, так и с точки зрения розничной торговли. Чуть обобщая, можно сказать так: в Китае не принято ошибаться. Нельзя вольно разговаривать с руководителями; знание считается силой; руководитель держит свои знания при себе, а не делится им

с другими, обучая. В центре внимания находится отдельный индивид, а не команда, и между руководителями и простыми сотрудниками поддерживается определенная дистанция. Все эти моменты вступают в конфликт со стилем общения, принятым в ИКЕА.

С другой стороны, для китайцев характерны любознательность и энтузиазм. В них силен предпринимательский дух. Они трудолюбивы, готовы учиться и развиваться. Доверия у них добиться нелегко, но, единожды им заручившись, можно быть уверенным в их надежности. Эти ценности, напротив, всецело поддерживаются ИКЕА.

В таких странах, как Китай, внедрять и утверждать западные ценности компаний, подобных ИКЕА, нужно с большой осторожностью. Важно признавать существование различий между местной культурой и корпоративной культурой компании. Необходимо понимать образ мыслей китайцев и поддерживать местных руководителей, чтобы они могли преуспеть в «западной» среде. В отношении ценностей компании следует быть кристально последовательным, а также запастись терпением. Обучать и наставлять китайских руководителей придется дольше обычного, так как, если вы хотите преуспеть в Китае, вы должны быть в состоянии продвинуть китайских руководителей на высокие посты как в Китае, так и в других странах.

В 2010 году штат ИКЕА насчитывал около 125 тысяч людей в 44 странах. Как поддерживать и укреплять корпоративную культуру быстро растущей организации, работающей в столь многочисленных и разных странах?

Прежде всего, я уверен, важно считать корпоративную культуру основой бизнеса. Это не менее важно, чем миссия, бизнес-идея и ключевые концепции компании.

Корпоративная культура – это связующий материал организации, обеспечивающий чувство общности и отличающий компанию от аналогов. Это, можно сказать, душа вашей компании. Чтобы она

была сильна, о ней следует помнить всегда, что бы вы ни делали. Приведу несколько примеров из опыта ИКЕА.

В процессе отбора персонала во всех подразделениях компании упор делается на ценности. Это помогает кадровикам определить, подходит ли тот или иной кандидат компании ИКЕА с точки зрения совпадения ценностей.

Во всех процессах контроля работы руководства важным аргументом к любому повышению по службе является то, как работа того или иного менеджера воплощает ценности компании. ИКЕА использует этот принцип по-разному, например посредством формы оценки, единой по всей компании: подчиненные дают оценку работе своего руководителя. В 2008 году 70 % сотрудников, участвовавших в таком исследовании, заявили, что их руководитель достойно воплощает ценности ИКЕА. Такая мера помогает определять, оценивать и по возможности совершенствовать лидерские навыки тех, чей результат оказался невысок.

Культура ИКЕА также является неотъемлемой частью многих обучающих программ – не в последнюю очередь это программы введения в должность и тренинги лидерских качеств.

Однако в конечном счете важнее всего то, что высшее руководство компании служит живым примером воплощения наших ценностей. Это невозможно поручить кому-то другому, как невозможно и пренебречь этим. Те, у кого неважные показатели, но верные ценности, могут получить еще один шанс. Тем же, кто показывает хорошие результаты, но не исповедует наших ценностей, указывают на дверь. Только если вы готовы не идти здесь на компромиссы, вы делом доказываете компании, что цените корпоративную культуру.

На то, чтобы выстроить корпоративную культуру, нужно время и последовательные действия. Пожалуй, на то, чтобы поистине внедрить ее на «клеточном» уровне, требуется лет десять-двадцать. В этом деле важна преемственность руководства. В случае ИКЕА основатель компании уже 65 лет занимает свой пост, а генеральных

директоров за это время было всего три, все они «выросли» в той же компании. Руководители, работающие более короткий срок, пожалуй, находятся в невыгодном положении с точки зрения миссии и ценностей, выстраивания доверия и мотивации различных заинтересованных лиц.

Я убежден в том, что компании, имеющие крепкую корпоративную культуру, соответствующую духу их бизнеса, получают существенное конкурентное преимущество. Корпоративная культура не только отчетливо сказывается на поведении сотрудников компании, помогает принимать верные решения и мотивировать коллег; она также способствует укреплению бренда извне, с точки зрения покупателей и других заинтересованных лиц, а это, в свою очередь, позволяет привлекать и удерживать хороших сотрудников. В конце концов, вашим конкурентным преимуществом на рынке труда станет не привлекательность ваших продуктов; скорее это будут осмысленность работы (миссия), хорошие отношения в коллективе (общие ценности), признание (уважаемая компания), а также возможности развития.

2.3. Культурное разнообразие

Став в 1999 году новым генеральным директором ИКЕА и создав новую управленческую команду, я назначил на руководящие должности двух женщин. Одна стала руководителем шведского подразделения ИКЕА, отвечающим за ассортимент и цепочку поставок, другая – руководителем розничного подразделения в Северной Америке. Это вызвало бурную реакцию внутри компании. До этого момента высшее руководство ИКЕА полностью состояло из белых мужчин, шведов средних лет. Стереотип «стеклянного потолка» был крайне силен, и назначить женщин на такие должности означало спровоцировать волну эмоций. Было очевидно, что многие компетентные сотрудники компании не чувствовали признания за свою работу и ощущали, что компанией руководит «мужской клуб».

Культурное разнообразие в бизнесе было и остается актуальным вопросом. Многие считают, что прогресс в этой сфере движется слишком медленно. В чем здесь дело – в справедливости или в добросовестности бизнеса или, возможно, и в том и в другом? Думаю, прежде всего в последнем. С точки зрения бизнеса я вижу не менее четырех важных причин, по которым следует содействовать культурному разнообразию.

Внимание к покупателям: если компания хочет понимать своих клиентов, а также их сотрудников, мне кажется важным, чтобы состав руководящего звена отражал культурное разнообразие, присущее этим группам. 70 % покупателей ИКЕА – женщины; во многих районах значительный процент покупателей составляют этнические меньшинства. Определенные возможности для бизнеса удастся лучше понять, если и в составе руководства окажутся представители этих общественных групп.

Принятие решений: когда все мыслят одинаково, вряд ли следует ожидать какого-либо движения вперед. Любому руководству

на пользу новые задачи и возможность взглянуть на тот или иной вопрос с разных точек зрения. Если компания продвигает лишь людей с одинаковыми взглядами, сотрудничать им, конечно, будет удобнее, но результат получится гораздо скромнее.

Подбор кадров: мне неизвестны научные факты, подтверждающие, что белые шведские мужчины средних лет лучше других разбираются в товарах для дома. Здравомыслящие люди в ситуации найма на работу делают выводы о карьерных возможностях исходя из того, что видят. Компании могут многое упустить, если не докажут делом, что всем даются равные возможности исходя из их способностей.

Мотивация: признание – мощнейшая движущая сила. Продвижение по службе или даже перспектива такового – великолепный мотиватор. Поэтому очень важно знать, что политика компании в отношении продвижений основывается на заслугах сотрудников.

Однако даже при том, что имеются очевидные резоны поступить так в интересах бизнеса, перемены случаются медленно. Полагаю, что для того, чтобы происходили перемены, следует устранить определенные преграды. Прежде всего, разумеется, бизнес-соображения в пользу таких решений должны звучать вслух и выглядеть надежными. Думаю, это вряд ли окажется сложным.

По-настоящему сложно, как мне кажется, будет справиться с предрассудками. Не думаю, что многие готовы признать, что испытывают предвзятое отношение к женщинам или этническим меньшинствам – возьмем хотя бы эти два примера. Но фактически именно здесь я вижу необходимость перемен. Чтобы преодолеть это препятствие, нам нужно бороться с подобными предрассудками, а поняв, что они существуют, мы должны захотеть измениться. Недооценка или нежелание заниматься этим, на мой взгляд, важнейшая причина того, что во многих компаниях перемены происходят так медленно.

Что же делается для этого в ИКЕА? Назначение на высочайшие посты двух женщин стало громким и значимым событием. За ним последовали семинары, посвященные лидерству, на которых менеджеры из всех подразделений ИКЕА работали вместе, стремясь добиться общности, идеи единой ИКЕА, а также обсудить ряд вопросов касательно культурного разнообразия. Отслеживание развития ситуации с культурным разнообразием в разных организациях стало частью процесса контроля работы руководства. Подход к постановке целей состоял в следующем: добиться, чтобы состав руководящих групп идеально отражал разнообразие в рядах покупателей и сотрудников ИКЕА. С точки зрения результатов немалый прогресс наблюдается в области продвижения на высокие посты розничной части бизнеса женщин. В 2008 году руководителями магазинов ИКЕА на 35 % были женщины, тогда как несколькими годами раньше этот показатель составлял 15 %. 30 % руководителей подразделений по странам и 50 % их заместителей в 2008 году являлись женщинами. Что касается национальности – количество шведов в управленческих командах за пределами Швеции снизилось примерно до 17 % по сравнению почти с 30 % в 1999 году. Однако продвижение в руководящие объединения представителей этнических меньшинств происходит совсем медленно.

Я убежден, что работа по вопросам культурного разнообразия помогла повысить качество работы и мотивацию руководящих групп ИКЕА. Однако перемены в этой области требуют постоянного внимания, иначе ничего не будет происходить. Лично я не поддерживаю предложение требовать законодательного решения о принятии большего количества женщин в советы директоров компаний, как это делается, например, в Норвегии и Швеции. Возможности повышать культурное разнообразие гораздо шире в правлениях компаний, чем в советах директоров. Именно на правлениях следует сосредоточить внимание и усилия, однако делать это стоит не законодательно.

Содействие культурному разнообразию с упором на аргумент о более высоком уровне руководства и принятия решений – это верный путь, который с большой вероятностью приведет к успеху. Но я вижу здесь еще и моральный момент. Кто захочет работать в компании, которая ведет себя несправедливо и не хочет дать всем равные возможности карьерного роста, исходя из их способностей?

Еще один аргумент в пользу действий – вопрос социальной ответственности бизнеса. Нищета стала серьезной социальной проблемой; в западных странах она немало распространена среди этнических меньшинств. Создание рабочих мест для этих групп населения – единственный способ начать борьбу с этой проблемой. Только бизнес-сообщество здесь поможет. Правительства могут заниматься социальным обеспечением, но это не выход. Работа – я хочу сказать, хорошая, а не какая попало низкооплачиваемая работа – единственный способ справиться с нищетой.

2.4. Социальноэкологические вопросы

На пользу или во вред бизнесу идет активная экологическая деятельность?

Ответ на этот вопрос определит степень заинтересованности в вопросах экологии. Если подобная деятельность считается в основном статьей расходов, то, скорее всего, выполняться она будет в минимальном объеме, то есть только чтобы соблюсти законы – лучше всего провести несколько пиар-акций и принять корректирующие меры, если наступит кризис. Чтобы занять более проактивную, сильную и внушающую доверие позицию, компаниям следует считать экологическую работу чем-то бóльшим, чем формальность. Это не только затраты и угроза прибыльности и богатству акционеров; напротив – экологические усилия могут привести к повышению прибыльности, большей мотивации сотрудников и долгосрочному укреплению позиции на рынке, когда клиенты и прочие заинтересованные лица смогут ощутить, что ценности компании совпадают с их собственными, что компания действительно стремится улучшить жизнь общества.

Сегодня я считаю, что ИКЕА обладает сильным и обоснованным убеждением в том, что активная экологическая работа бизнесу на пользу; однако должен признаться, что путь к пониманию этого бывал и тернист.

В 80-е, а затем в 90-е годы ИКЕА подверглась серьезной критике прессы; в обоих случаях компания оказалась недостаточно подготовлена и не вполне осознавала проблему. Первый такой случай имел место в 80-е, когда обнаружилось, что в производимой компанией мебели содержится слишком много формальдегида, – за этим недостаточно тщательно проследили. Второй инцидент, в 90-е, касался обвинений в использовании детского труда на фабриках нашего поставщика в Пакистане. Хотя это и никогда не было

доказано, причиной создавшейся ситуации опять-таки стал недостаток контроля на должном уровне.

Поэтому ситуация, в которой оказалась ИКЕА в 1999 году, была связана с некоторым багажом негативного опыта и отсутствием стратегии движения вперед. Мы работали, защищаясь и реагируя на чужую инициативу. Меня это крайне беспокоило; мне не нравилось, что ИКЕА с ее стремлением служить людям оказалась в центре этого дела. Я также был убежден, что с точки зрения бизнеса данная позиция казалась разумной. Хотя интерес к этому у широкой общественности проявлялся не на том уровне, на каком он находится сегодня, общество тем не менее такой интерес проявляло, и ИКЕА должна была занять жесткую позицию. Мы сделали социальную и экологическую работу своим приоритетом в рамках долгосрочной программы «Десять дел на десять лет» (10/10). В то время в компании скептически относились к бесчисленным оживленным дискуссиям в руководстве и совете директоров компании. Обсуждалось не то, следует ли ИКЕА что-либо делать, а то, сколько нужно сделать и как быстро следует двигаться вперед.

Какие вопросы оказались наиболее спорными? Прежде всего, разумеется, уже упоминавшийся вопрос о том, что представляет собой экологическая работа: предполагает ли она дополнительные затраты, а значит, опасность для прибыли, конкурентоспособности и выживаемости в долгосрочной перспективе. Среди других важных вопросов были такие: несет ли за это ответственность ИКЕА или правительства стран и поставщики? Насколько реальна экологическая угроза для нашего общества? Должна ли компания позволять другим управлять ситуацией или нам следует заняться этим самим?

Размышляя об этом сегодня, я радуюсь, что настало время, когда нам пришлось всерьез обсудить эти вопросы внутри компании. Ведь все мы знаем, что подлинная преданность делу появляется лишь тогда, когда проникнешься этим делом всем сердцем.

Как же добиться, чтобы организация взяла на вооружение целый ряд социальных и экологических мер?

Прежде всего, важна четкая позиция руководителя компании. У большинства сотрудников ясного мнения на этот счет нет. Это сложный вопрос со множеством точек зрения, которых могут придерживаться различные влиятельные личности. Чтобы обрести здесь уверенность, нужны немалые знания. Поэтому многим сотрудникам требуются понятные разъяснения от руководства, чтобы они могли понять, в какую сторону двигаться.

Еще один важный момент – необходимость убедиться в том, что продвигаемые по служебной лестнице менеджеры разделяют точку зрения топ-менеджмента на этот счет. Часто вопрос лежит в большей мере в плоскости эмоций, чем другие, касающиеся ключевых ценностей компании. Речь не о вовлеченности и не о действиях.

Полезны и четкие сигналы поддержки от коллег, клиентов, прессы и негосударственных организаций. Это помогает убедить тех, кто все еще колеблется.

Еще один способ убедить неубежденных – возможность показать, что страх дополнительных расходов необоснован. Для ИКЕА это оказалось довольно просто: в большинстве случаев для окружающей среды лучше, если мы используем меньше ресурсов. Меньше ресурсов – меньше и затрат.

Тесное сотрудничество с различными негосударственными организациями, такими как Greenpeace, WWF, Save the Children и ЮНИСЕФ, помогает получить ценный совет, поддержку – и добиться результатов.

Очень важно, чтобы в миссию, бизнес-идею и ценности компании вписывались дела в экологической сфере. Миссия ИКЕА – менять к лучшему повседневную жизнь многих – идеальный фон для такой деятельности, а бизнес-идея предлагать продукт по таким низким ценам, чтобы их мог позволить себе каждый, также отлично подходит. Чтобы были низкие цены, нужны низкие затраты, а для низких затрат необходимо экономить ресурсы.

Последнее размышление о том, как добиться признания: как и для любого успеха в бизнесе, вам нужны четкие цели, стратегии, планы, ресурсы и разделение обязанностей, понятное и зафиксированное по всей организации.

Приоритеты, определенные ИКЕА в 1999 году, несколько отличались от приоритетов 2009 года.

Ранее основное внимание было сосредоточено на трех важных моментах: условиях поставщиков, взаимодействии с лесными хозяйствами и составе продукта. Разумеется, с учетом специфики бизнеса ИКЕА, все эти вопросы являлись актуальными; однако справедливо было бы сказать, что на компанию также оказала влияние критика прессы и НКО (некоммерческих организаций). Отношения с поставщиками считались важными, так как доля закупок на развивающихся рынках была высока, тогда как условия работы в соответствующих странах зачастую оказывались плохими, как и экологические параметры работы фабрик. Разумеется, случился и скандал с детским трудом в Пакистане: никто в компании не хотел оказаться в подобной ситуации снова.

Вопросы лесоводства актуальны, поскольку ключевым материалом для продуктов ИКЕА является древесина. Важны они и для НКО, таких как Гринпис или WWF. И наконец, большое значение имеют для многих покупателей здоровые продукты питания. Энергопотребление и проблемы климата стали частью плана, но осведомленность в этих вопросах еще не поднялась до сегодняшнего уровня, поэтому все усилия ограничивались вопросами транспорта.

В период с 2000 по 2009 год больше всего времени и денег было вложено в улучшение условий работы у поставщиков ИКЕА. В 2000 году появился Кодекс ИКЕА – IWAY. В нем изложены минимальные требования к поставщикам. В числе требований IWAY – соответствие национальному законодательству, неиспользование подневольного или детского труда, отсутствие дискриминации, выплата по крайней мере минимальной заработной

платы с компенсацией сверхурочных часов, здоровая и безопасная рабочая атмосфера, ответственность за отходы, выбросы и обработку химикатов. Коллектив аудиторов ИКЕА в составе примерно 80 человек использует опросник из 90 пунктов для проверки деятельности 1200 поставщиков по всему миру (2009 год). Аудиторы помогают составлять планы действий и находить решения в случае несоответствий, а также наносят повторные визиты для проверки принимаемых мер. В 2009 году зарегистрировано более 100 тысяч нарушений, большинство из которых устранили. Думаю, это хороший показатель того, как эта деятельность повышает качество работы поставщиков.

На глобальном уровне в ИКЕА есть группа контроля соответствия и мониторинга, ответственная за определение уровней оценки и обеспечивающая соблюдение единых критериев аудита по всему миру. Кроме того, есть еще и сторонние аудиторы, такие как KPMG или Pricewaterhouse Coopers, проверяющие методы работы и результаты аудитов ИКЕА. Этот последний этап, безусловно, способствует установлению доверия к компании извне. Каждый год проводилось более 1000 аудитов.

Средний уровень соответствия IWAY по всей ИКЕА в 2009 году составил 93 %, однако в ряде областей возникли немалые сложности. Самым спорным моментом оказались условия труда на предприятиях – поставщиках ИКЕА из Китая. Наряду с Польшей Китай – один из важнейших сырьевых рынков для ИКЕА: отсюда мы получаем более 20 % всех материалов. Бывает, получить от поставщиков корректную информацию трудно. Законы часто исполняются неадекватно, и это ненадлежащим образом контролируется властями. Интересно, что Китай, государство с коммунистическим строем, имеет весьма либеральное трудовое законодательство по сравнению с такими странами, как Швеция, в том, что касается рабочего времени, оплаты сверхурочных и так далее. Мне понятно, какую дилемму это ставит перед властями, ведь они наверняка не хотят поступаться конкурентоспособностью своей

экспортной индустрии. За последние годы ИКЕА испробовала разные способы улучшения ситуации, но успех был невелик. Более ощутимые последствия несоблюдения кодекса – это выход из положения, однако лучший способ, пожалуй, – увеличение доли компании в объеме доставок каждого поставщика. Тогда соответствие всем требованиям становится важнее для производителей. К сожалению, процесс повышения мотивации подрядчиков на улучшение условий труда и экологического подхода к работе нельзя назвать быстрым.

Один из важнейших аспектов IWAY – борьба с детским трудом у поставщиков и подрядчиков. Мы уделяли внимание этому много лет, особенно в Индии. ИКЕА сотрудничает с ЮНИСЕФ и Save the Children в деле истребления корня проблемы детского труда и достижения экологичности производства. Для долговременных перемен нужен холистический подход, включающий в себя понимание ситуации вокруг детей и участие в долгосрочных программах, призванных бороться с ключевыми причинами проблем, в том числе с нищетой, плохим здоровьем и недостатком образования. Мы работаем над этим с 2000 года совместно с ЮНИСЕФ. Наш проект сосредоточен на привлечении внимания к ситуации и поощрении сельской общественности на борьбу с детским трудом. Для этого мы создаем группы женской взаимопомощи – в них можно получить базовое образование; устраиваем дополнительные школы для детей, не ходивших в обычные школы; а также проводим иммунизацию детей и матерей против распространенных заболеваний.

Вопросы лесного хозяйства – также важная часть экологической стратегии, ведь дерево – один из важнейших для ИКЕА видов сырья. Наша долгосрочная цель состоит в том, чтобы вся древесина, используемая в производстве продукта ИКЕА, поступала из лесов, ответственное использование которых подтверждено сертификатами. Именно повышение доли сертифицированной древесины в объеме используемого сырья оказалось более трудной

задачей, чем мы могли ожидать. Много лет ИКЕА участвовала в ряде совместных с WWF проектов, направленных на повышение качества лесопользования и борьбу с незаконной вырубкой в ключевых лесозаготовительных районах, таких как Россия, Китай, Румыния и Вьетнам. В результате к 2009 году 94 % поставщиков соответствовали требованиям ИКЕА, но лишь немногие из них имели сертификат ответственного лесопользователя.

В 2009 году мы пересмотрели экологическую стратегию, немного сместив основной приоритет; теперь ИКЕА вкладывает больше усилий в более эффективное использование сырья и борьбу с изменениями климата.

Продукты ИКЕА призваны максимально увеличить полезное использование сырья (тем самым сокращая объем отходов), а также оптимизировать средства производства. Например, компания стремится по возможности оптимизировать производственную цепочку – то есть лесопилки строятся вблизи лесов, где происходит рубка леса, а мебельное производство располагается рядом с лесопилками; в идеале там производятся различные виды мебели, что позволяет использовать различные части дерева сразу. Таким образом сырье используется в максимальном объеме, а перевозки в процессе производства сводятся к минимуму. Такого принципа придерживается Swedwood, промышленная группа ИКЕА.

Мы постоянно разрабатываем новые технологии производства и инженерные решения, позволяющие снизить объем сырья. Среди примеров – так называемая технология сэндвичных конструкций, лидером в разработке которой является ИКЕА. В таких конструкциях центральный элемент из древесно-волокнистой плиты (ДВП) помещается между тонкими листами древесины на манер начинки в бутерброде. Эта и подобные ей технологии, думаю, станут в будущем основой для создания всей или почти всей мебели ИКЕА. Не удивлюсь, если цельная древесина через несколько лет вовсе выйдет из употребления, а на смену ей придут искусственные аналоги, например сэндвичные конструкции.

Хотя проблема снижения объемов выброса углекислого газа всегда находилась в числе экологических интересов ИКЕА, думаю, справедливо будет сказать, что важность этого вопроса за последние годы значительно возросла.

Если описать объем выбросов углекислого газа от деятельности ИКЕА в цифрах, сделать это можно по-разному. Если учесть всё – то есть стадии получения сырья, обработку у субподрядчиков, трансфер покупателей в магазины и обратно, использование покупателями продуктов ИКЕА дома (лампочки, белье и так далее), а также, разумеется, деятельность собственно компании ИКЕА, в том числе работу магазинов, складов, всех поставщиков и так далее, – получится приблизительно так: в 2009 году выброс CO_2 составил примерно 27 миллионов тонн за год. Однако 87 % этого объема относится к выбросам CO_2 при получении сырья, работе субподрядчиков, доставке покупателям и использовании продукта после покупки. Лишь 13 %, то есть 3,6 миллиона тонн, производит сама ИКЕА, наши собственные поставщики и перевозчики товаров. Поэтому цифры объемов таких выбросов у той или иной компании могут быть лишь очень небольшой частью реального объема, за который ответственны компании в результате своей деятельности. Разумеется, на это можно возразить, что обращать внимание на сопутствующие выбросы (в магазинах, офисах, на складах, в транспорте и у поставщиков) неразумно и, возможно, это всего лишь уловка журналистов. Однако мне кажется, что начинать следует именно с себя, ведь тот, кто хочет влиять на других, например на субподрядчиков и клиентов, должен сам служить хорошим примером.

В 2006 году запущен крупный проект, призванный снизить объем выброса CO_2 в результате работы подразделений ИКЕА. Под девизом «Обновление ИКЕА» поставлена долгосрочная цель: добиться того, чтобы все подразделения ИКЕА – магазины, склады, офисы и собственные фабрики – работали от полностью

возобновляемых источников энергии. Еще одной целью стало повышение энергоэффективности работы собственных подразделений ИКЕА на 25 %. По состоянию на 2008 год возобновляемой было 45 % энергии на отопление, 20 – на электропитание, а также на 20 % повысилась энергоэффективность. В компании меня критиковали за то, что долгосрочную цель я обозначил как 100 %, что сочли нереалистичным. В свою защиту могу сказать: амбициозные долгосрочные цели развивают возможности воображения, а также свидетельствуют о том, что руководство компании искренне стремится к радикальным улучшениям, и это не говоря о том, что сегодня мы не можем знать, какие новинки подарят нам технологии уже завтра.

Сегодня новые магазины и склады ИКЕА оснащены возможностями использования возобновляемых источников энергии. Среди примеров – тепловые насосы, использующие теплоту грунта, воздухо-воздушные тепловые насосы, котлы на твердом топливе и солнечная энергия. Рассматриваются и проекты применения ветряков. Магазин в Бруклине (Нью-Йорк) испытывает систему производства электроэнергии с использованием солнечного фотоэлектричества. Шведский магазин в Карлстаде оснащен одной из самых больших геотермальных электростанций в Швеции. Магазин Шпрайтенбаха (Цюрих, Швейцария) обогревается только за счет топливных гранул и солнечного света. В Вюрцбурге (Германия) используется подогрев и охлаждение полов, тепловые насосы, работающие от тепла грунта, и жидкое биотопливо.

Еще один вопрос, которым мы озаботились в области, – командировки. На них приходится не такая уж большая доля в многотонных выбросах, но устранение этого момента имеет большое символическое значение, ведь поучаствовать могут все сотрудники. Идея состояла в том, чтобы избавиться от основного объема командировок за счет проведения виртуальных конференций по Интернету, телефону и видеосвязи. В течение

первых пяти месяцев проекта было проведено 9 тысяч веб-совещаний с участием 27 тысяч человек. В предыдущие годы расходы на командировки росли примерно на 20 % в год, а теперь они на 20 % снизились по сравнению с предыдущим годом.

Еще один важный фактор снижения объема выбросов CO₂ – стратегия отбора ресурсов. ИКЕА стремится переносить производство в регионы, а не на глобальный уровень. Необходимость кратких сроков поставки, более высокие затраты на транспорт на более долгий срок, более низкий коэффициент прироста и валютные колебания – все это аргументы в пользу того, чтобы располагать производство ближе к рынку сбыта, а значит, такое производство будет экологичнее с точки зрения транспорта. В 2009 году 56 % товаров, продаваемых в Китае, произведено из сырья, полученного в Азии. В планах по добыче сырья стоит цифра 85 %, которой предполагается добиться за восемь лет. Около 40 % объемов сбыта в России производится из местного сырья. К сожалению, увеличить эту цифру пока представляется сложным (подробнее на этом остановлюсь позднее). Недавно ИКЕА открыла свою первую фабрику в полной собственности, расположенную в США. В 2009 году 18 % американских продаж компании пришлось на товары из сырья, заготовленного в Северной Америке. В течение восьми лет планируется увеличить этот показатель до 35 %.

Еще один важный аспект стратегии отбора ресурсов с точки зрения выбросов CO₂ – плоская упаковка мебели. Так мы стремимся максимально увеличить емкость упаковки, обеспечить прямую доставку товаров, повышенную заполняемость транспорта и особые требования к перевозчикам.

Эффективность дорожного транспорта еще можно повышать во многих отношениях. Общее законодательство относительно стандартов грузовых перевозок, использования топлива, дорожных налогов и так далее будет содействовать быстрым переменам. Что касается морских перевозок, здесь сложность составляет значительный дисбаланс между объемами перевозок в Европу,

Азию, США и обратно. По пути из Азии в Европу достигается 100 %-ная заполненность транспорта, тогда как на обратном пути это всего 20–25 %. Из Европы в США – 100 %, из США в Европу – лишь 35–40 % (данные 2008–2009 годов). Схожие проблемы недостаточного объема обратных перевозок часто возникают и в сфере грузовых перевозок по Европе. Если будет найдено подходящее решение, потенциал этой области огромен. Хватит возить туда-сюда воздух! Еще одно потенциальное направление развития – увеличение объема перевозок железнодорожных. Отсутствие общеевропейских стандартов и недостаточная конкуренция – вот два фактора, которые в настоящее время этому препятствуют; сказывается здесь и недостаток гибкости в отрасли.

Теперь, когда в компании уже принимаются решительные меры, настало время сместить основное внимание на поставщиков и их подрядчиков с одной стороны и учесть то, как покупатели ИКЕА пользуются нашими товарами у себя дома, – с другой и подумать о том, как эти моменты могут способствовать снижению потребления электроэнергии.

В 1999 году состояние экологических дел в ИКЕА было совсем иным, нежели сейчас. Десятью годами позже компания достигла того уровня зрелости, при котором устойчивое развитие поистине становится важным вопросом повседневной работы. Инициатива и давление, направленные на усилия в этой области, уже не исходят от руководства компании: идеей устойчивого развития прониклась организация в целом. Я убежден, что в будущие годы это сыграет важнейшую роль.

Это очень важно. Любая компания в какой-то момент оказывается в ситуации, когда руководству уже не нужно напоминать сотрудникам о необходимости перемен, а экологическая работа становится частью ключевых бизнес-процессов и планов.

Как же обстоит ситуация с затратами на экологию? Скажутся ли они негативно на прибыли? Как описывалось в примере ИКЕА выше, здесь определенно необходимы известные вложения, чтобы

ситуация двигалась вперед. Например, вложения в возобновляемые источники энергии в магазинах, инвестиции в привлечение человеческих ресурсов – аудиторов работы поставщиков, экспертов-лесоводов и др. Будут ли такие вложения оправданны с точки зрения прибыльности или нет, зависит от того, насколько стратегично вы смотрите на бизнес. В краткосрочной перспективе без них, возможно, удастся обойтись, но, если взглянуть на вопрос шире, эти инвестиции, безусловно, окупятся. Например, вложения в возобновляемые источники энергии при нынешних ценах на электроэнергию могут окупаться чуть дольше, чем привычные инвестиции. Но если предположить, что со временем электроэнергия подорожает, расчет на новые источники энергии выглядит уже более оправданным, он дает вам шанс на независимость от колебаний цен на электричество. Что касается аудита работы поставщиков и привлечения экспертов по лесному хозяйству, такие затраты можно мотивировать потенциальным повышением производительности фабрик и эффективности использования древесного сырья. Лесоводы не только помогли ИКЕА отслеживать происхождение используемой в производстве древесины в соответствии с кодексом компании, но и подсказали, как эффективнее использовать этот материал, получая из каждого ствола больше сырья для производства. Аудиторы помогли поставщикам усовершенствовать стандарты безопасности и защиты здоровья, производственные процессы и условия труда, тем самым повысив производительность работы фабрик и мотивацию их сотрудников. Помимо этих базовых соображений прибыльности, компания, стремящаяся мыслить стратегически, должна учитывать и преимущества лояльности и доверия клиентов, сотрудников, правительственных учреждений, НКО и других важных игроков, которыми компания непременно заручится в процессе экологической деятельности.

Вот весьма детальное описание ситуации в ИКЕА. Я специально так подробно на этом остановился, чтобы проиллюстрировать свое

убеждение в том, что только действия могут служить доказательством того, что вам можно доверять. Многие компании склонны слишком общими фразами рассказывать о своих экологических устремлениях. Надежность – в делах. Кроме того, я понял, что залогом надежности являются и крепкие корпоративные ценности. Когда заинтересованные люди видят, что представители компании действуют в соответствии с ее миссией, они убеждаются в том, что слово и дело в данном случае не расходятся.

Часто на высшем уровне в компаниях обсуждается вопрос коммуникационной стратегии в отношении социальной и экологической деятельности. На мой взгляд, все больше компаний приходят к выводу, что лучше будет сосредоточиться на рассказах о том, что уже достигнуто, а не на планах роста. Мне кажется, это правильный подход. Следующий вопрос в таком случае – насколько агрессивно следует преподносить рассказ об уже достигнутом? Ответ здесь менее очевиден. С одной стороны, вам наверняка не хочется, чтобы коллеги, клиенты и другие думали, что вы делаете мало, а с другой – людей не привлекает излишняя агрессивность изложения фактов, при которой все сочтут, что вашей экологической деятельностью движет только стремление к наживе. Я думаю, что основное внимание следует сосредоточить на коллегах и других заинтересованных лицах, имеющих к этому особый интерес, – НКО или правительственных организациях. Полагаю, будет уместно говорить не только о результатах, но и об амбициозных планах, если вы уверены в том, что к достижению этих планов успешно движетесь.

Самая сложная задача – коммуникация с клиентами, особенно в сфере потребительской торговли. Привлечь их внимание в обычных обстоятельствах бывает довольно сложно; как упоминалось ранее, к этому моменту следует подходить весьма серьезно. Вывод я делаю такой: не надо стремиться изложить все, сосредоточьтесь на нескольких важнейших моментах. Не говорите о том, какие вы молодцы: только факты. Пусть получатель

информации сам решит, достаточно вы сделали или нет. Будьте точны: только конкретные данные. Лучше, если о ваших достижениях станут говорить другие. Надежность ваших собственных слов всегда будет подвергаться сомнению.

Работая в ИКЕА, я всегда сосредоточивался именно на реальной деятельности, а не на коммуникации. Нас часто критиковали как внутри, так и за пределами компании за то, что мы в недостаточной мере подробно освещали свои достижения. Однако я по-прежнему думаю, что мы поступали правильно. С внешней коммуникацией нужно быть осторожным. Социальная и экологическая ответственность должна выглядеть таким же очевидным вкладом в жизнь общества, как уплата налогов. Большинство же компаний не рассказывают потребителям, сколько налогов они выплатили. Имидж искренней компании крайне важен – гораздо важнее многого другого.

Еще один момент, часто обсуждаемый на уровне руководства, – позиция компании в отношении благотворительности и сотрудничество с НКО. Для меня всегда существовало четыре основных ключевых понятия: приоритеты, связь с бизнесом, сопричастность и экономическая оправданность. Если ограничить основной круг компаний, спонсируемых несколькими НКО, и сделать так, чтобы ваша компания активно участвовала в их работе, это даст шанс влиять на ход событий и создать крепкие партнерские отношения с ними. Сделайте приоритетом вопросы, связанные с бизнесом, например проблему детского труда в изготовлении ковров. Тем самым у вас появится больше шансов на то, что ваш собственный персонал окажется физически вовлечен в проекты на той или иной территории. Именно личное участие, а не просто финансирование так ценят в НКО, и это дает вам возможность задействовать в подобной работе собственных сотрудников, для которых это будет отличная мотивация и повод гордиться вкладом компании в жизнь общества. Выбирайте экономически оправданные проекты, затрагивающие жизнь многих людей. Основное внимание

уделяйте тем проектам, которые помогают людям становиться надежнее и перспективнее с точки зрения потенциальной занятости.

В последние годы мы наблюдаем существенное укрепление социальных и экологических усилий компаний, и все же я думаю, что это лишь начало. Население планеты все еще быстро растет. Условия жизни во многих развивающихся странах улучшаются, а это по-прежнему будет означать необходимость эффективно использовать не слишком обильные ресурсы. В том, что касается потребностей, прогресс движется медленно, а так как вероятность серьезных экологических проблем с годами растет, от нас могут потребоваться более оперативные действия. Думаю, компаниям следует уже сегодня придерживаться достаточно агрессивной стратегии, чтобы удовлетворить высокие ожидания общества.

2.5. Наш вклад с точки зрения рынка

Давайте на мгновение сменим угол зрения: вместо того чтобы исходить из того, какую долю рынка, объем продаж и прибыль сулит компании работа в той или иной стране, давайте посмотрим, как может компания повлиять на прибыльность того или иного рынка. Для примера возьмем вклад ИКЕА в прогресс рынков развивающихся стран.

Мы предлагаем красивые, качественные, функциональные и экологичные товары для дома по низким ценам для среднего класса. Растущий средний класс испытывает существенную потребность в обустройстве дома. Обычно на рынке представлены дорогие импортные дизайнерские бренды или изделия местного производства и низкого качества. В эти условия идеально вписывается ИКЕА. При тех же требованиях к стандартам качества и том же выборе товаров, как и в развитых странах, ИКЕА предлагает товары по гораздо более низким ценам. Например, в Китае цены часто в полтора раза ниже, чем в европейских странах. Кроме того, компания вкладывается в исследование того, как живут люди у себя дома, пытаюсь понять их потребности и предложить решение в ответ на них.

Поэтому ИКЕА – весьма интересный вариант как для покупателей, так и для правительства страны. Западным компаниям может казаться заманчивой возможность предложить на развивающихся рынках продукт чуть ниже качеством, чтобы поддерживать конкурентоспособность цен. Мне кажется, это неважная идея. Для успешного выхода на такие рынки необходимо именно достойное качество и дизайн. Это не только уникальное для клиентов предложение – это еще и важный способ показать местным сотрудникам компании, что их страна так же важна для нас, как и западные.

Создание рабочих мест и обеспечение налоговых поступлений. ИКЕА инвестирует средства в магазины и имеет собственные производственные мощности. Например, в России на сегодня в развитие торговых центров, магазинов, складов и производства вложено 4 миллиарда долларов. ИКЕА поддерживает экспорт. На долю компании приходится 20 % всего объема экспорта ковров из Индии. В России ИКЕА – крупнейший экспортер мебели. Более 20 % всего используемого ИКЕА сырья поступает из Китая. Компания также поддерживает производство товаров для внутреннего пользования. 40 % всех товаров ИКЕА, продаваемых в России, здесь же и производятся. Более 50 % китайских продаж – товары, изготовленные в Китае. Вследствие того, что западные компании все прочнее укрепляются на рынках развивающихся стран, мне видится нарастающее разочарование местных властей, связанное с тем, что такие компании должны больше вкладываться в сфере налогов и местного производства. Я могу понять этот аргумент. Иногда компании действительно накапливают убытки за многие годы, пытаются наладить успешно функционирующий бизнес. Такие убытки могут компенсироваться прибылью за иные годы, если компании все же удалось добиться успеха. Неудивительно, что это может вызвать подозрения в неких хитрых налоговых махинациях. Возникает ответная реакция налоговых учреждений и правительств, которая в глазах западных компаний выглядит как насилие и чрезмерная агрессия. Когда о таких случаях сообщает западная пресса, она зачастую преподносит их как примеры коррупции и подавления конкуренции, а это, в свою очередь, усугубляет раскол и недостаток взаимопонимания между западными компаниями (странами) и соответствующими рынками. Постоянный открытый диалог между компаниями и властями, призванный понять, как разумно отрегулировать налоговые правила, – действенное средство избежать ненужных конфликтов.

Ноу-хау для создания глобальной конкурентной индустрии экспорта. ИКЕА поддерживает своих поставщиков как финансово,

так и посредством знаний. Среди примеров – инициатива индустриализации производства ковров в Индии или совместные предприятия с российскими мебельными компаниями. Поддержка местных производств – почти всегда главная цель правительств развивающихся стран. Это гораздо важнее, чем инвестиции в розничную торговлю.

Повышение социальных и экологических стандартов производства. Все поставщики обязаны соблюдать кодекс ИКЕА. К 2009 году зафиксировано более 100 тысяч нарушений, большинство из которых уже устранено. С тех пор ежегодно проводится аудит, и на данный момент он состоялся уже более 1000 раз. ИКЕА разработала проекты, призванные повысить экологические стандарты, среди них инициатива «Лучший хлопок» в Индии.

В противоположность распространенному на Западе мнению, в развивающихся странах очень заботятся об экологии – как правительства стран, так и общественность. Для компаний, входящих на эти рынки, это хороший шанс подать достойный пример и делом доказать свою заинтересованность в этих вопросах. С другой стороны, зачастую и правительства, и поставщики мало заинтересованы в улучшении условий труда на фабриках. К сожалению, как правило, считается, что любые улучшения в этой сфере повредят конкурентоспособности, а на мой взгляд, это случается редко.

Социальная инициатива ИКЕА для улучшения качества жизни малообеспеченных людей. ИКЕА совместно с ЮНИСЕФ ведет большую работу в Индии. Эти проекты охватывают 500 деревень, в которых проживает свыше миллиона человек. Около 80 тысяч детей получают образование, которое иначе им бы получить не удалось.

Я склонен считать, что правительства развивающихся стран со смешанным чувством относятся к деятельности компаний, которую можно квалифицировать как благотворительность. С одной стороны, они признают их заслуги, но не оставляет их и неприятное

ощущение того, что вопросами образования и здравоохранения должны были бы заниматься они сами. Пожалуй, лучший способ внедрения социальных инициатив – работа через благотворительные фонды или НКО, находящиеся в хороших отношениях с местными правительствами.

Подход ИКЕА: умеренность, уважение и долгосрочные взаимоотношения. Наш принцип состоит в том, чтобы принимать на работу местных управляющих и вкладываться в их развитие. Ценности и стиль управления компанией ИКЕА часто позволяют смотреть на ситуацию в этих странах с другой точки зрения. То, как ИКЕА относится к людям, лидерству и управлению, иногда может смущать, но порождает также и интерес, мотивацию и позволяет местным управляющим учиться новому. ИКЕА обычно создает долгосрочные отношения с поставщиками, тем самым также содействуя развитию компетентности среди поставщиков.

Теперь давайте взглянем на эти примеры с точки зрения конкретной страны, например Индии. Для беднейшего населения страны ИКЕА обеспечивает образование и медицинское обслуживание в сотрудничестве с ЮНИСЕФ. Эта помощь помогает людям становиться конкурентоспособными на рынке труда. Тех, кто работает за малые деньги, ИКЕА поддерживает путем улучшения условий труда у поставщиков, что заложено в кодексе компании. Средний класс мы поддерживаем, предлагая качественные товары для дома по разумным ценам (разумным для Индии при условии либерализации правил существования иностранной собственности). Поддержка предпринимателей состоит в поддержке поставщиков, а значит – в создании дополнительных рабочих мест и повышении общей конкурентоспособности. С точки зрения окружающей среды поддержка ИКЕА состоит в содействии новым способам выращивания хлопка, за счет чего сокращается использование пестицидов и снижается потребление бесценной воды. На этом примере видно, как компания может способствовать улучшению

жизни общества, затрагивая различные группы населения той или иной страны.

Я считаю, что для успеха глобальная компания должна всегда думать о том, как эффективнее и тщательнее выполнять свою работу. Просто создавать рабочие места и (иногда) платить налоги – этого уже недостаточно. Глобальные компании могут играть гораздо более важную роль, по-настоящему меняя что-то и улучшая жизнь общества. Старый принцип «пусть бизнесмены занимаются бизнесом», подразумевающий, что ответственность за социальное и экологическое развитие лежит исключительно на государстве, устарел. Две основные проблемы человечества – это нищета и последствия неблагоприятных экологических факторов. С ними можно успешно справиться лишь в том случае, если бизнес, правительство и гражданское общество будут работать рука об руку. Лучший способ борьбы с нищетой – создание товаров, позволяющих улучшать жизнь общества, плюс создание новых достойных рабочих мест. Пусть это будет работа, ассоциирующаяся с достоинством, уважением и высоким уровнем жизни работников. Экологические проблемы лучше всего решает адекватный подход со стороны бизнеса, когда компания помогает своим клиентам, поставщикам и другим заинтересованным лицам действовать с упором на экологию. Любая компания, стремящаяся работать на рынках развивающихся стран, думаю, добьется гораздо большего успеха, если поставит себе именно такие требовательные цели, а не просто будет думать о том, как побольше заработать. Экологичная прибыль – это даже лучше обычной.

3. Дифференциация за счет контроля цепи создания ценностей

В этом разделе я постараюсь описать необходимые предпосылки успешной бизнес-модели, ее компоненты, важность предпринимательского стиля поведения при ее разработке, а также то, как она взаимосвязана с миссией и ценностями компании. Я наглядно проиллюстрирую задачи по превращению компании из небольшого предприятия в крупную глобальную корпорацию, а также проблему сохранения успешного стиля работы.

Во многих отраслях розничной торговли обычно разработку продукта и собственность на бренд контролируют не владельцы розничных магазинов, а иные компании. Так обстоят дела в крупных секторах, таких как электроника, бытовая техника, пищевая индустрия, а также категория товаров для ремонта. В индустрии одежды и товаров для дома некоторые ретейлеры контролируют как бренды, так и розничные магазины. Из-за такого «разделения власти» расхождения между владельцами брендов и ретейлерами в ассортименте, ценах, сервисе или истории магазинов практически незаметны для покупателей. Очевидно, залог прибыльности и успеха – непохожесть на других. Многие ретейлеры стремятся этого добиться, но в итоге оказываются в ситуации, когда им приходится довольствоваться небольшой маржей, просто чуть лучше других что-либо делая, или добиваться небольшого ее увеличения за счет лучшего размещения магазинов. Инновации в розничной сфере зачастую легко копируются, и ни на кого не похожим удается пробыть совсем недолго.

Мне кажется, что ощутимого успеха можно добиться, только если у ретейлера имеется уникальный товар, а также если он контролирует всю цепь создания ценностей полностью – от разработок и производства до поступления в магазины.

Сегодняшние тенденции определенно направлены именно в эту сторону. Все больше ритейлеров разрабатывают собственные бренды, и мне кажется, что нас ожидает сокращение числа брендов среднего и нижнего ценового сегментов, принадлежащих компаниям – продавцам товаров народного потребления (FMCG). В основном спрос на бренды премиум-класса от сектора FMCG сохранится среди ритейлеров в более долгосрочной перспективе.

ИКЕА – одна из компаний, добившихся контроля над всей цепью создания ценностей, и именно в этом одна из основных причин ее успеха.

3.1. Создание успешной бизнес-модели

На разработку бизнес-модели ИКЕА понадобилось 30 лет (1943–1972), прежде чем компания начала расширяться за пределами Швеции. В современном мире многие компании за это время успели возникнуть, пережить благодатные времена и исчезнуть, а ИКЕА лишь преодолела первый этап развития.

Для сравнения: Wal-Mart, крупнейшая розничная компания мира, начала работу примерно одновременно с ИКЕА (в 1945 году), и объем ее продаж сейчас в 18 раз больше. Корпорация Microsoft, созданная в 1975 году, сейчас примерно вдвое крупнее. В 1998 году была создана Google, и всего за десять лет она достигла объема продаж на уровне ИКЕА.

Почему же так долго? Возможно, дух времени. ИКЕА – шведская компания. Небольшой рынок быстро удовлетворяется за счет крупной компании, и расширение за пределы страны – единственный вариант продолжения роста. В те времена глобальная экспансия была не таким уж простым делом. Как мы знаем, за последние двадцать лет условия для ведения бизнеса в мировом масштабе значительно улучшились. Пожалуй, это отчасти объясняет тот факт, что компания, подобная Wal-Mart, смогла быстрее вырасти на ранней стадии развития, ведь у нее был огромный домашний рынок.

Еще одна причина, думаю, в специфике индустрии, в которой работает ИКЕА. Товары для дома – бизнес очень стабильный по сравнению со многими другими. За последние пятьсот лет конструкция стула едва ли претерпела особые изменения. Поэтому и индустрия, и конкуренция почти не менялись. Большая часть инноваций в сфере розничной торговли товарами для дома приходится как раз на долю ИКЕА. За счет этого компания смогла развиваться в своем ритме, почти не подвергаясь давлению извне.

Еще более важное, на мой взгляд, объяснение – это «генетический код» компании. ИКЕА придерживается весьма консервативной финансовой политики: прежде чем тратить деньги, их надо заработать. Рост – это важно, но необходимо также тщательно заботиться о существующих клиентах, прежде чем обзаводиться новыми (то есть открывать новые магазины и выходить на новые рынки). Развитие возможно, если мы слушаем своих покупателей и учимся у них, а не слепо копируем действия конкурентов. И разумеется, весь рост до сих пор был порожден самой компанией: ИКЕА с большой настороженностью относится к росту за счет приобретений и слияний с другими компаниями. Учитывая нашу особую корпоративную культуру и специфические потребности по части размера и местоположения магазинов, нелегко найти подходящую компанию для приобретения. Думаю, справедливо будет сказать, что ИКЕА никуда не торопится, хотя это на вид и противоречит отмечающейся тенденции быстрого роста за определенные годы.

Совокупность всех этих факторов с тем, что исходная точка развития компании в 1943 году была совсем не похожа на то, к чему пришла концепция спустя 30 лет своего развития, и обусловила столь длительную стадию развития бизнес-модели.

Как же развивались бизнес-идея и бизнес-модель? Что обеспечило им успех? Все началось с коммивояжера, торговавшего спичками, потом появилась контора, продававшая по почте все что угодно – от часов до карандашей, а потом возникла глобальная компания по торговле предметами домашнего обихода, продающая все для дома и имеющая магазины во всех уголках мира.

Путь к такому исходу событий, разумеется, во многом обусловлен характером основателя компании – Ингвара Кампрада. Многие согласятся с тем, что почти все в нынешней культуре ИКЕА по сути представляет собой жизненные ценности и характер самого Ингвара. А ведь именно благодаря этим ценностям все и случилось.

Экономность, решительность, сила воли, стремление жить реальностью, умение быть не как все, постоянное стремление к обновлению, понимание важности пути, партнерский дух и энтузиазм – именно такие вещи сделали ИКЕА такой, какой она стала, и именно на эти качества мы опираемся, создавая тексты и обучающие программы внутри компании.

История первых лет существования компании хорошо задокументирована и составляет важный инструмент оттачивания и формирования духа и системы ценностей и организации, и ее сотрудников.

В чем же состоят эти важные моменты оттачивания бизнес-модели ИКЕА? Мебель в ассортименте компании появилась в 1950 году. Это было связано с тем, что в районе города Эльмхульты (где зародилась ИКЕА) работало много производителей мебели. Однако чтобы торговать мебелью, нужно где-то ее демонстрировать; из-за этого торговлю по почте пришлось дополнить магазинами: в 1953 году в Эльмхульте открылся первый мебельный шоу-рум. Громоздкую мебель было дорого перевозить, поэтому приняли решение использовать плоскую упаковку. Тем самым сокращались и повреждения в процессе транспортировки, и стоимость, а заодно и появился новый элемент концепции ИКЕА. В 1961 году низкие цены в ИКЕА сделали ее слишком серьезной угрозой для шведских торговцев мебелью, чтобы не обращать на нее внимания, и производителей стали вынуждать бойкотировать продукты компании. Вследствие этого ИКЕА изыскала новые источники товаров за пределами Швеции – в Польше; так появился еще один базовый компонент концепции компании – заготовка ресурсов по всему миру.

В 1965 году открылся магазин в Кунгенс-Курва, пригороде Стокгольма. Это ознаменовало собой появление важных базовых моментов в концепции компании: крупные магазины вне центра города, с бесплатной парковкой. Успех работы нового магазина побудил руководство открыть склад, предоставив покупателям право

самим забирать товар, – так появился склад самообслуживания. Это также стало признаком ухода от продажи одной лишь мебели и начала торговли аксессуарами и всем необходимым для дома. Список можно продолжать бесконечно, и это лишь некоторые примеры того, что привело к развитию бизнес-модели в 50-е и 60-е годы.

На основании этого возникает следующий вопрос: **что обеспечило успех этой бизнес-модели, какие общие выводы можно сделать из этой истории о принципах создания успешной бизнес-модели?** Когда я думаю о событиях, повлиявших на образ существования компании, особенно заметно выглядят два момента: умение решать сложные задачи и проблемы и готовность рисковать. Определяющие моменты в истории ИКЕА всегда можно охарактеризовать как сложные задачи, которые были превращены в новые возможности. Некоторые из них уже упоминались, но существуют и более поздние примеры, такие как работа с экологическими и социальными проблемами в 90-е годы, которая также во многом изменила облик компании.

Готовность к риску, безусловно, важный признак любого хорошего предпринимателя, и ИКЕА не исключение. Среди примеров тому – переход на заказ товаров из Польши в 50-е годы. Пожалуй, инвестиции в огромный магазин в столице Швеции Стокгольме в 60-е на фоне всего лишь опыта работы маленького магазина в маленьком Эльмхульте, – один из крупнейших эпизодов финансового риска, с которым имела дело компания. Сравнить это можно с недавним примером принятия рисков, когда мы утвердились на российском рынке в разгар финансовых кризисов конца 90-х.

Умение превращать проблемы в новые возможности, пробовать новое и готовность принимать немалые риски при реализации таких возможностей позволяют существенно выделиться из конкурентной среды. Меняя саму концепцию бизнеса, а не просто действуя так же, как конкуренты, но чуть лучше, и можно добиться конкурентного

преимущества. Компания, поступающая в корне иначе, чем другие, может занять уникальное положение на рынке и процветать долго и уверенно.

ИКЕА перевернула привычную бизнес-модель. Во времена разработки концепции компании, в 50-е и 60-е годы, торговля мебелью и товарами для дома была бизнесом весьма консервативным и разрозненным. Мебельный бизнес (МБ) предлагал весьма традиционный дизайн, а ИКЕА продвигала современный скандинавский стиль. МБ был ориентирован в основном на немолодые устоявшиеся семьи, а ИКЕА – на семьи с детьми. МБ составляли небольшие специализированные магазины, тогда как ИКЕА строила большие магазины, где все для дома можно было найти под одной крышей. МБ базировался в центре города, магазины же ИКЕА находились за его чертой и имели бесплатную парковку. Предприятия МБ торговали отдельными предметами мебели, а ИКЕА предлагала готовые решения для дома, размещая в магазинах и каталоге модели комнат. Маркетинговая деятельность МБ ограничивалась рекламой, ИКЕА же создала каталог, который бесплатно распространяла во всех домах вблизи магазина. МБ предлагал персонализированные услуги, ИКЕА ввела самообслуживание. МБ упирал на высокоценовой сегмент, ИКЕА – на низкие цены. МБ предлагал готовую собранную мебель, ИКЕА придумала плоскую упаковку и возможность собирать мебель самостоятельно. Производство МБ было локальным, ИКЕА очень рано перешла на заказ товара извне. МБ продавал изделия поставщиков, ИКЕА создавала собственный ассортимент.

Именно так, отчетливо отделив себя от конкуренции, ИКЕА и начала создавать свой особый, уникальный бренд. Не такой, как у всех.

За счет такого развития бизнес-модели у покупателей начали вырисовываться будущие конкурентные преимущества компании.

Почему же покупатели из всех ретейлеров выбирают ИКЕА? Какие их потребности компании удастся удовлетворить?

- Дизайн, функциональность и качество по доступной цене.
- Уникальный скандинавский стиль.
- Вдохновение, идеи и готовые решения.
- Все под одной крышей.
- Возможность провести особый день в удивительном магазине.

Если взглянуть на пять этих критериев успеха, они представляются простейшим ответом на потребности клиента. Вполне можно сказать, что то же самое предлагает и большинство компаний. Разница, на мой взгляд, в том, что ИКЕА гораздо лучше справляется с этой задачей, чем другие ретейлеры, за счет принципиально иного подхода к способу работы (бизнес-модели). Еще одно различие – в том, что сравнение с конкуренцией показывает: большинство конкурентов сосредоточены не более чем на двух-трех потребностях покупателей. Стильные магазины делают упор на дизайн и вдохновение. Бюджетные торговые центры вне центра города ориентируются на низкие цены. Супермаркеты делают акцент на выборе. Подлинное преимущество ИКЕА – в сочетании всех пяти факторов. Именно их комбинация обеспечивает компании уникальность и интерес среди покупателей.

Теперь давайте кратко остановимся на этих пяти компонентах (в следующей главе мы поговорим о них подробнее).

Дизайн, функциональность и качество по доступной цене

Что такое уникальность? Это способность выйти за рамки привычного, предлагая эффектный дизайн, функциональность и качество по низким ценам. Для ИКЕА низкие цены – основной ориентир. Цель компании – сделать так, чтобы цены на сопоставимые продукты были хотя бы на 20 % ниже, чем у конкурентов, а иногда и еще ниже того. Например, с 1999 по 2009 год цены снизились на 20 %, и компания, безусловно, стремится снижать их и далее.

Это может стать возможным главным образом за счет интегрированного процесса разработки продуктов под производство совместно с поставщиками, отбора ресурсов со всего мира, воплощения идеи плоской упаковки и вовлечения покупателей в процесс выбора, доставки и сборки товара. Не менее важно пристальное внимание к ценообразованию и, разумеется, большим объемам поставок.

Тем самым компании ИКЕА и удается сочетать низкие цены, высокое качество и прибыльность.

Уникальный скандинавский стиль

Второе преимущество компании – в том, что ИКЕА создала собственный особый ассортимент товаров в скандинавском (шведском) стиле. Продукты ИКЕА создаются и продаются только в одноименных магазинах. В 70-е годы, когда компания только начала выходить на мировой рынок, скандинавский стиль был еще менее известен, чем сейчас, и поэтому более уникален. Но и нынешние продукты в этом стиле в сочетании с низкими ценами ставят ИКЕА выше конкурентов.

Можно подстраивать ассортимент продуктов под страны, где они будут продаваться, а можно сместить фокус внимания рынка к своим

продуктам и своему стилю. ИКЕА пошла по второму пути. Тем самым компании удастся поддерживать особый, уникальный имидж. Разумеется, это сложнее, чем следовать традиционным путем. Во многих странах именно необходимость менять вкусы людей является одной из важнейших задач, стоящих перед ИКЕА.

Вдохновение, идеи и готовые решения

Еще одно преимущество ИКЕА – способность дарить покупателям вдохновение, идеи и решения для обустройства дома. Примером тому служат представленные в магазинах и в каталоге модели комнат.

В этом, на мой взгляд, ИКЕА по-прежнему существенно опережает конкурентов. Сымитировать это тоже непросто, ведь для этого нужно быть подлинным экспертом в области обустройства дома. Глубокое понимание особенностей образа домашней жизни покупателей – основа для принципов разработки продуктов ИКЕА и наполнения основных рекламных площадок: магазина, онлайн-ресурсов и каталога.

Все под одной крышей

Все для дома под одной крышей – еще один отличительный признак магазинов ИКЕА. Стандартный магазин ИКЕА из тех, что строятся сегодня, имеет площадь около 35 тысяч квадратных метров и предлагает порядка 8,5 тысячи различных продуктов. А ведь 15 лет назад площадь магазина составляла всего лишь около 15 тысяч квадратных метров.

В наши дни, когда время – бесценный ресурс, возможность легко совершать покупки там, где можно найти все и сразу, становится все актуальнее.

День в ИКЕА

Магазин ИКЕА в округе Кунгенс-Курва уже много лет считается главной достопримечательностью Стокгольма. Средняя продолжительность посещения магазина – полтора часа. Детский зал, ресторан, всевозможные мероприятия – ИКЕА постаралась сделать свой магазин особенным, даря посетителям отличный день.

Вот пять основных потребностей покупателя: оптимальное сочетание цены и качества товара (дизайн, функциональность и качество недорого), эксклюзивные продукты (скандинавский стиль – только в ИКЕА), вдохновение и идеи (решения для дома), удобство совершения покупок (все под одной крышей, можно сразу забрать домой) и удовольствие (целый день в ИКЕА). Преимущество компании – в том, что именно эти потребности являются для покупателей базовыми. Каких бы высот ни достигло наше общество в дальнейшем, люди наверняка все равно станут стремиться к удовлетворению этих желаний. И я думаю, что такое положение вещей создается в любом бизнесе – не только в розничной торговле. Основной же задачей всегда будет идти впереди конкурентов.

Поэтому ключ к успеху любого бизнеса – возможность удовлетворять различные базовые потребности клиента (лучше, чем конкуренты) за счет схемы бизнеса, полностью отличной от конкурирующих.

Еще один важный фактор успеха ИКЕА, на первый взгляд противоречащий идее разнообразия, – это последовательность.

Иногда приходится видеть, как компании постоянно пересматривают ключевые моменты своего бизнеса, например целевые аудитории. Разумеется, в некоторых случаях это необходимо – если бизнес испытывает трудности, – но имиджу бренда это не на пользу.

Ассортимент ИКЕА с точки зрения стиля и воплощения, концепции и манеры ведения бизнеса, а также целевой аудитории создавался в 50-е и 60-е годы. С тех пор компания лишь воспроизводила эту модель по всему миру. Базовые компоненты ее остались прежними. Основным принципом действия стал постоянный пересмотр

различных элементов бизнес-модели или концепции и их уместности, а потом подстраивание их под новые принципы, то есть не революционный, но эволюционный путь развития.

Это стало возможно по многим причинам. Компания ИКЕА не зарегистрирована на бирже и может работать на более долговременной основе. Все эти годы владельцем компании остается один человек – это дает постоянство. Компания привлекает управленцев высочайшего уровня, за счет чего достигается стабильность и понимание критериев успеха. По сравнению, например, с телекоммуникационной отраслью, ИКЕА ведет очень стабильный бизнес. Важнее же всего, разумеется, то, что с самого начала и до текущего момента компания обеспечила себе существенное отличие от конкуренции, развивает его и поддерживает.

Итак, вот ключ к успеху: стабильность и последовательность в глобальном масштабе, деятельность и новаторство в деталях. После того как была создана базовая концепция работы, ИКЕА выстраивала свой мощный бренд путем эволюции, а не революции.

То, что бренд ИКЕА больше, чем кажется, на мой взгляд, подтверждает тот факт, что в 2007 году в рейтинге продаж розничных компаний ИКЕА занимала лишь 37-е место. Однако по признаку узнаваемости бренда компания оказалась на 38-й позиции среди всех глобальных брендов и на первом месте среди розничных компаний, как сообщает Interbrand в публикации в Business Week.

Итак, мораль всей этой истории – в том, как подлинное преобразование обычной модели бизнеса и ответственность за всю цепочку создания ценности могут дать компаниям стабильное преимущество. Чтобы это произошло, необходимо добавить надежные корпоративные ценности и управляющего, умеющего стратегически мыслить и принимать на себя разумный риск.

По моему мнению, развитие модели бизнеса ИКЕА – отличный пример классического стиля предпринимательства. Его определяют

как ориентацию на возможности, которые дают нам требующие нашего решения проблемы. Чем крупнее и сложнее они, тем лучше. Очень часто такие возможности основаны на доходах, а основное внимание уделяется росту. Предпринимательство – это готовность принять на себя немалый риск при использовании этих возможностей и умение видеть свою работу в весьма долгосрочной перспективе. Именно стратегическое мышление позволяет действовать верным образом. Настоящего предпринимателя мотивируют его сильные принципы и ценности, а также понимание их важности для бизнеса. Именно такое мышление кажется мне главным фактором успеха в развитии бизнеса, и многим компаниям, полагаю, не повредило бы чуть больше предпринимательского духа.

В следующем разделе я попытаюсь показать подробнее, как выделить свои товары и цены из конкурентной среды. Кроме того, мы поговорим о сложностях, связанных с эффективной интеграцией различных факторов в единую систему создания ценностей.

3.2. Уникальный ассортимент

Ассортимент – ключевой элемент любой розничной компании. Уметь выделить свой ассортимент и цены из конкурентной среды важнее всего в нашем деле. Местоположение, услуги, стандарты работы магазина и так далее – все это важно, но вторично для привлекательности продукта. Именно подача ассортимента – главная задача во многих отраслях розничной торговли, в том числе в индустрии пищевых продуктов, товаров для ремонта или электроники, где разрабатываются крупные бренды, принадлежавшие в более ранних звеньях цепи создания ценностей другим компаниям.

Как нам известно, ИКЕА контролирует всю цепь создания ценностей, включая ассортимент, и в этом ее преимущество. Ассортимент ИКЕА базируется на мощной основе. И миссия, и бизнес-идея компании четко дают понять, в чем цель ИКЕА. «Менять к лучшему повседневную жизнь многих людей, предлагая широкий ассортимент хорошо продуманных и функциональных товаров для дома по таким низким ценам, чтобы их мог позволить себе почти каждый».

Этим поистине все сказано. Социальный момент: улучшать жизнь многих людей. Стремление предлагать покупателю все, что он только может пожелать: богатый выбор, эффектный дизайн, функциональность, и все это по отличным ценам. Любой, кому удастся этого добиться, окажется в выигрышном положении.

Теперь давайте посмотрим, что это фактически означает. Во-первых, широкий ассортимент. Здесь легко ошибиться. В 2010 году магазины ИКЕА посетило более 600 миллионов человек. В магазинах можно было бы продавать практически что угодно, и по крайней мере сначала это «что угодно» хорошо продавалось бы. И ведь часто предлагают именно так и поступить! Однако компания решила не искушаться возможностью отклонения от курса:

в магазины по-прежнему поступают только товары для дома. В них ИКЕА хорошо разбирается, на них готова предложить выгодные цены. Тем самым компания по-прежнему сосредоточена на соблюдении своей миссии и бизнес-идеи, а также не нарушает имиджа своего бренда.

Каждая часть ассортимента магазина (текстиль, товары для кухни, диваны и так далее) должна быть представлена в достаточном разнообразии, чтобы ИКЕА считали одним из лучших специализированных магазинов в этой области. Именно это стало одной из главных задач. За последние 20 лет конкуренция возросла, и появилось гораздо больше альтернатив, «выживающих мелочь», специализированных магазинов, конкурирующих с ИКЕА во всех элементах ассортимента. В то же время рост объемов с годами повысил потребность в высокоэффективной системе логистики по всей цепи поставок и в магазинах – все ради сохранения низкого уровня цен. Хотя размер среднего магазина ИКЕА уже увеличился с 15 тысяч квадратных метров еще несколько лет назад до 35 тысяч в 2009 году, даже если бы товары были доступны по заказу (покупатель заказывает товар в магазине и получает его прямо домой), ИКЕА все равно пришлось бы бороться за поддержание достаточно широкого ассортимента магазинов, чтобы сохранять свой статус одного из лучших специализированных магазинов во всех категориях товаров. В среднем магазине предлагается около 8500 наименований товаров. Существует постоянное давление в направлении сокращения их числа ради сохранения эффективности работы с товаром. Конкурентоспособный ассортимент с точки зрения выбора и эффективной логистики магазина – вот две цели, которых сложно добиться одновременно. Когда ИКЕА приходится выбирать между двумя этими приоритетами, почти всегда выбор делается в пользу логистической эффективности, а не более широкого ассортимента. В конце концов, низкие затраты необходимы для поддержания низких цен, а низкие цены всегда

будут приоритетом ИКЕА (опять-таки в соответствии с миссией и бизнес-идеей как основными принципами работы).

Еще один аспект «широкого ассортимента» – важность новых товаров. Для большинства ретейлеров раздел «Новинки» – важнейшая коммерческая возможность и способ чаще привлекать покупателей в магазины. Частые обновления ассортимента также вступают в противоречие с транспортной эффективностью и низкими затратами. ИКЕА и в этой области выбирает логистику. Максимальный процент обновлений за год составил 30 %, но в 2010 году снизился примерно до 20 %. Это предъявляет высочайшие требования к разработчикам продукта – они должны действовать безошибочно. Приоритет же снова ясен: низкие затраты, низкие цены.

Вот еще один интересный аспект «широкого ассортимента»: до какой степени следует адаптировать продукт под ту или иную страну? Одни и те же товары во многих странах означают большие объемы и низкие затраты и цены. Исторически локальная адаптация ограничивалась функциональными различиями, такими как размеры простыней, стаканов, кроватей, кухонь и так далее. Однако время от времени подразделения в разных странах требовали искать решения, более подходящие местной атмосфере. Когда такие требования удовлетворялись, случалось, что идентичность бренда ИКЕА ослаблялась, либо же выходили из-под контроля цены и доступность товаров в магазинах. Возьмем пример США, где ИКЕА упустила коммерческую возможность из-за того, что там не поверили, что кухни и гардеробы ИКЕА можно продать на местном рынке (подробнее расскажу об этом позже). Поэтому узкий ассортимент и контроль затрат как приоритеты вновь возобладали над широким выбором. Однако в последние годы, когда компания сместилась в страны с более низкой покупательной способностью, возросла необходимость большей адаптации ассортимента под конкретную территорию. Это означает некоторую смену концепции, и вот для удовлетворения потребностей таких

стран разрабатываются более локализованные решения недорогих продуктов и более разумные решения для хранения, рассчитанные на жилье малой площади.

Выражение стиля – еще один небезынттересный момент в разговоре об ассортименте. В Скандинавии наши товары считаются типично «икеевскими», а за ее пределами – типично шведскими. Потенциальное противоречие здесь состоит в необходимости «служить большинству», при этом не теряя уникальности. За пределами Скандинавии привлекательность шведского дизайна неограничена. Всегда считалось, что компания должна стремиться изменить вкусы «большинства» в сторону стиля ИКЕА, а не подстроиться под существующие пристрастия. Это оказалось нелегко. Предпочтения по части стиля менять трудно, а у большинства людей вкус в отношении домашнего убранства весьма традиционен. Это странно, учитывая, насколько люди стремятся угнаться за временем, меняться в других областях – при выборе машины, одежды, электроники, путешествий и так далее. Но если зайти в дом, где живет молодежь, нередко удивляешься тому, что он выглядит почти так же, как дом родителей или даже бабушки и дедушки. Учитывая столь медленный процесс смены вкусов, возможности для роста здесь ограничены. Поэтому перемены в стиле, чтобы он лучше подходил «большинству» (снова миссия ИКЕА), внедряются очень осторожно.

Рассмотрим аспект «хорошо продуманных товаров». В ИКЕА эффектный дизайн в понимании большинства людей не ограничивается дорогой частью ассортимента. Он и не может ею ограничиваться, если компания следует своей миссии улучшать жизнь большинства людей. Проектные задания охватывают целые линейки под суббрендами – «Коллекция PS», «ИКЕА 365+», «ИКЕА Стокгольм». Линейки PS и «365+» позиционируются в среднем ценовом сегменте – это товары повседневного использования. Но, безусловно, о качественном дизайне нельзя забывать при разработке любого товара. Я считаю, что перед ИКЕА все еще стоит

сложная задача создания выдающегося дизайна товаров нижнего ценового сегмента, а это необходимо, чтобы соответствовать миссии компании.

Продукт должен быть функциональным. Именно функциональность – настоящий фирменный знак ИКЕА, та сфера, в которой компания завоевала безусловное признание покупателей. Умные решения, дополнительная польза, многофункциональность – все это выгодные стороны ассортимента ИКЕА. В основе всего, что делает ИКЕА, лежит понимание сути повседневной жизни дома. Именно в этом – точка отсчета при разработке товаров и ассортимента, а также основа разработки моделей комнат в магазинах и каталоге. Приоритет – никогда не в привлекательном внешнем виде товаров. Главное, чтобы они всегда работали, кто бы ни жил в доме. Решения для хранения – одна из сильнейших сторон ИКЕА, а две самые крупные категории ассортимента – товары для спальни и кухни. Функциональность в сочетании с ценой, на мой взгляд, представляют собой два важнейших залога успеха работы с ассортиментом в соответствии с миссией улучшать жизнь большинства.

Как насчет качества? В описании бизнес-идеи говорится: «ИКЕА должна предлагать широкий ассортимент, дизайн, функциональность и низкие цены», но о качестве – ни слова. Иногда я задумываюсь над тем, не это ли сказалось на нежелании делать качество приоритетным критерием работы. «Одноразовые» товары не для ИКЕА; при этом качество не должно быть ради качества, его следует адаптировать к потребностям клиента. Например, не следует делать заднюю стенку ящика из массива дерева, ведь для этого элемента качество материала не имеет значения для клиента и лишь вызовет повышение цены. Все это прекрасно, все это помогает ИКЕА с умом разрабатывать товары. Однако исторически стремление во что бы то ни стало снижать цены, безусловно, отразилось на качестве продукта.

Еще одна задача, связанная с восприятием качества, – в том, чтобы покупатели могли собирать мебель сами. Это необходимо для того, чтобы поддерживать низкий уровень затрат и отпускных цен, однако это означает высокие требования к творчеству разработчиков и технологов, которые должны сделать процесс сборки и инструкции по ней столь простыми, чтобы покупатели могли собрать изделие, не совершив ошибок, которые могут быть истолкованы как дефект самого товара.

Напряженная работа последних лет позволила повысить качество наших товаров; однако, без сомнения, здесь многое еще предстоит сделать.

«Такие низкие цены, чтобы товары мог позволить себе каждый». Это основной постулат ИКЕА. Низкие цены – самое главное. Низкие цены – основа миссии и бизнес-идеи компании. Это приоритет номер один, номер два и номер три.

Силу ценообразования трудно переоценить. Самой по себе цены, конечно же, недостаточно. Она должна сочетаться с дизайном, функциональностью и широким выбором, как обсуждалось ранее. Умение обеспечить идеальное сочетание цены и качества по сравнению с конкурентами – основной залог успеха ИКЕА.

Есть два интересных момента, которые позволяют делать все это правильно. Во-первых, храбрость. Смелость не экономить на марже. Смелость верить в то, что существенное, а не незначительное снижение цен принесет свои плоды.

Второй аспект, разумеется, – как сделать это без ущерба для прибыльности! Самые низкие цены для большинства ретейлеров означают, что соответствующая компания предлагает сопоставимые товары максимум на 5–10 % дешевле конкурентов. В ИКЕА же это означает, что товары дешевле минимум на 20 %, а иногда даже и на 100 %. За десятилетие, с 1999 по 2009 год, отпускные цены снижены в среднем на 20 % по всему ассортименту. В западноевропейских странах около 80 % покупателей говорят, что цены в ИКЕА лучше, чем в других местах. Когда появляются новые

важные товары, они могут стоить более чем на 50 % ниже, чем у конкурентов. Сначала прибыль будет совсем небольшая, ведь объемы продаж еще неизвестны. За этим стоит мысль о том, что сначала у конкурентов не получится поспевать за компанией, а затем невероятные цены повлекут за собой повышение продаж, а значит, лучшие закупочные цены, а там и прибыль поднимутся до достойного уровня. На мой взгляд, это хороший пример смелости верить в то, что столь решительный подход к ценообразованию принесет свои плоды, и расчета на более низкую прибыль ради выгоды впоследствии.

В чем же секрет всего этого? Как ИКЕА удастся обеспечивать столь низкие цены и при этом получать прибыль?

Секрет в контроле и координации всей цепи создания ценностей – от сырья, производства, разработки ассортимента и дистрибуции до продажи в магазинах. Большинство других розничных компаний контролируют либо сферу продаж (магазины и системы дистрибуции), либо только проектирование и производство.

Благодаря этому ИКЕА – сложная компания по сравнению с большинством: под ее контролем и производство, и разработки, и дистрибуция, и магазины. Мы покупаем товары более чем в пятидесяти странах, а продаем в двадцати восьми. Сложность такой системы – это непростой момент, но именно она и позволяет нам выделяться и иметь конкурентное преимущество, если все делается правильно.

Если вся система работает слаженно и во главу угла ставятся минимальные отпускные цены, результатов долго ждать не приходится. Как я уже объяснял, все решения принимаются с учетом необходимости держать цены на низком уровне. Нужен небольшой универсальный ассортимент, а не большой выбор товаров с учетом местной специфики. Эффективная логистическая система на всем протяжении цепи поставок. Разработка ассортимента, базирующаяся на основательных знаниях как о возможностях производства, так и о потребностях клиента.

Большие объемы. Система закупок во многих странах, подкрепленная знаниями о том, где в мире имеются оптимальные возможности производства для каждой категории продуктов. Ничто не попадет в ассортимент ИКЕА, если это нельзя плоско упаковать. Покупатель является неотъемлемой частью цепи поставок: он выбирает, оплачивает, привозит домой и собирает мебель самостоятельно, тем самым обеспечивая низкий уровень цен. У большинства людей времени больше, чем денег!

Ключ к тому, чтобы это стало возможным, – компания-разработчик, ИКЕА Швеция (IoS), базирующаяся в шведском городе Эльмхульте. Эта организация незнакома большинству посторонних людей, но важность ее для ИКЕА огромна. IoS несет ответственность за ассортимент и координацию движения товара от поставщика к покупателю. Весь штат, насчитывающий около тысячи сотрудников, находится в одном и том же месте. Это обеспечивает такие преимущества, как возможность обмена знаниями, общность методов работы и информационных систем. Это также облегчает планирование преемственности в пределах определенных должностей и линеек ассортимента. В компании часто обсуждается размер этой организации и проблемы найма специалистов в маленьком Эльмхульте, вдали от крупных городов. Идут споры о необходимости перемещения IoS частично или полностью. Мне кажется, это не нужно. Один из секретов успеха – именно то, что все здесь находится вместе, и это важно навсегда сохранить в Эльмхульте, чтобы сберечь наследие и шведский дух компании.

И еще одна мысль, касающаяся ассортимента: как определить коммерческие приоритеты. Если ассортимент широк и в нем представлено все, что нужно для дома, то необходимо выбрать самое главное. Как уже упоминалось, количество товаров, которое может вместить магазин, ограничено, а маркетинговый бюджет дополнительно ограничивает возможности внешней коммуникации. Исторически приоритет состоял в том, чтобы каждой части ассортимента уделить внимание и выделить ресурсы. В результате

рост продаж был достаточно ровным по всему ассортименту. В 2004 году стратегию сменили. Идея состояла в том, чтобы сосредоточиться на двух важнейших сферах – товарах для спальни и кухни, решительно выведя их на новый уровень продаж. Именно они теперь должны были стать двигателем роста для существующих магазинов во всех странах. Одни эти сферы обеспечивали 40 % общего объема продаж ИКЕА. Они же наиболее выгодны как с точки зрения цепи поставок, так и с точки зрения покупателей. Было решено, что в течение не менее чем трех лет этим двум областям должно уделяться большее внимание в плане маркетинга за счет ряда других областей, больше места в магазинах и в каталоге. Именно они должны были привлекать внешние маркетинговые средства, инвестиции в переустройство соответствующих отделов в магазинах, обучение персонала, дополнительные услуги и вложения в техническую поддержку. А главное, ожидалось ощутимые вложения в снижение отпускных цен.

Уже в первый год внедрения этой инициативы ассортимент товаров для спальни обеспечивал в сравнимых магазинах темп роста в 20 %. За последующие два года продажи товаров для спальни и кухни значительно превысили результаты по другим категориям товаров. Вопреки опасениям, соответствующего спада продаж по другим категориям не произошло. Думаю, в ИКЕА будет нелегко отказаться от соблазна вернуться к прежнему формату. Прозвучит немало весомых причин того, почему другим сферам надлежит уделять больше внимания. Однако мне кажется, что ИКЕА лучше выстраивает долгосрочные преимущества и добивается большего роста за счет сосредоточивания на немногочисленных приоритетных направлениях. Мы не раз видели, как именно эта стратегия приносит плоды.

В этом разделе главы я попытался проиллюстрировать ряд важных аспектов создания уникального товарного ассортимента, а также то, как уверенный взгляд на миссию и бизнес-идею может успешно содействовать принятию решений и разработке товаров в условиях

необходимости сложного выбора. Большинство ретейлеров сражаются с потенциальным конфликтом между тем, чтобы, с одной стороны, предлагать товары по весьма интересным ценам, при этом сохраняя прибыльность (в большинстве случаев это приводит к ограниченности ассортимента, то есть выбора, более низкому качеству, малому количеству новых или обновленных продуктов, а также стандартизации предложения во многих странах и недостаточной адаптации к местным условиям), а с другой – располагать привлекательным ассортиментом с большим выбором, высоким качеством товара, большой долей новых продуктов, подходящих к условиям каждой страны, что создает повышение затрат, а значит, и отпускных цен. Ни одна из этих крайностей, похоже, не приводит к успеху. На мой взгляд, предпочтительный способ достижения баланса конкурентоспособных цен, прибыльности и привлекательности ассортимента – контроль всей цепи создания ценностей, за счет чего удастся создавать уникальные товары по уникальным ценам, а также предоставлять достаточно широкий ассортимент, чтобы в вашей сфере вас считали специалистом. Конкретный размер ассортимента зависит в основном от конкурентной ситуации. Необходимая же частота обновления продуктов и адаптация к местному рынку в основном зависят от вашей сферы и от того, на каких рынках вы работаете.

3.3. Цепь поставок как залог низких цен

Если ассортимент отвечает за уникальность предложения, то цепь поставок – точка обеспечения конкурентоспособных цен и прибыльности. Ключ к успеху в этой сфере – контроль всей цепи поставок, от производства до розничных магазинов.

Наряду с магазинами именно закупочный департамент всегда был одной из самых статусных частей ИКЕА. Не департаменты, ответственные за разработку ассортимента, за продажи и маркетинг, финансы, логистику, дистрибуцию или персонал, а он. Это, думаю, частично объясняется ценностями ИКЕА, в том числе предписывающими «быть ближе к реальности», «быть в курсе событий», а также учиться с самых основ и у поставщиков, – это фундаментальные принципы компании. Руководители магазинов и покупатели были и остаются героями ИКЕА.

Важность организации закупок стала очевидной еще в начале 60-х годов, когда ИКЕА сместила центр закупок в Польшу. Умение сократить закупочные цены на 50 % оказало громадное влияние на компанию. Преимущество ИКЕА в связи с отпускной ценой завоевало прочную позицию, но и прибыль компании при этом оказалась высока. Тогда, в эпоху коммунизма, бóльшая часть производства в Восточной Европе работала на Россию и другие коммунистические страны. Появление на сцене ИКЕА дало Польше возможность экспортировать товары на Запад. Кроме того, преимуществом ИКЕА стало то, что она первой из западных компаний сделала это и поэтому смогла проводить закупки по хорошим ценам. Работать в такой обстановке было трудно. Решения принимались государственными организациями централизованного планирования, имевшими мало понятия о бизнесе и ограниченные знания в сфере работы мебельных фабрик. Однако ИКЕА удалось добиться ощутимого увеличения закупок из Восточной Европы в 70-е и 80-е годы, что существенно

повлияло на низкие цены и прибыльность. Однако недостаточная компетентность и нехватка ресурсов среди восточноевропейских поставщиков в сочетании с тогдашней далекой от идеала организацией рабочих процессов и координации в ИКЕА привели к проблемам как с качеством товара, так и с его доступностью в магазинах. В 70-е и 80-е годы за ИКЕА закрепилась малопривлекательная репутация ввиду низкого качества и нехватки товаров, и на исправление ситуации потребовалось много лет.

С падением Берлинской стены в 1989 году ситуация изменилась. Исчезли государственные субсидии, и восточноевропейская валюта, формально привязанная к советскому рублю, потеряла ценность. Цены поставщиков стремительно взлетели, и нужна была новая стратегия закупок.

До этого момента существовало два важнейших принципа закупочной деятельности: что ИКЕА не должна сама владеть производством и что компания не должна получать слишком большую долю продуктов любых поставщиков. Причины этого были очевидны: ИКЕА хотела сохранить гибкость, позволяющую легко сокращать или перемещать производство по мере необходимости; кроме того, компания стремилась застраховаться от опасности лишиться всего производства ключевых товаров, если поставщик внезапно окажется неспособен работать (пожар, банкротство и так далее). В 90-е годы от этих принципов по уважительным причинам отказались.

Новая закупочная стратегия 90-х характеризовалась четырьмя основными признаками. Среди них перемещение производства в новые «недорогие» страны, в основном в Азию; существенное сокращение числа поставщиков; повышенное внимание к снижению цен и росту конкуренции между закупочными отделениями; запуск собственного производства ИКЕА путем приобретения компании Swedwood.

Решение повысить объем закупок из Азии оказалось важным и во многом повлияло на закупочные цены. Офисы закупок

открылись в Китае, Индии, Пакистане, Бангладеш, Вьетнаме, Малайзии, Таиланде и Индонезии. Успех в этих странах оказался переменным. Основным двигателем был и остается Китай. К 2000 году 22 % всех закупок ИКЕА приходилось на Азию, причем половину этой цифры, или 10 % общего объема, обеспечивал Китай. Спустя десять лет, в 2009 году, 30 % закупок ИКЕА делалось в Азии, а на долю Китая приходилось две трети этого количества, или 20 % от общего объема. В настоящее время в Азии закупается совсем немного мебели, поэтому доля товаров народного потребления, поставляемых оттуда, в ряде товарных категорий очень высока.

В 2000 году только Китай и Польша обеспечивали почти 20 % всех закупок ИКЕА. Десятью годами позже, в 2009 году, эта цифра составляла почти 40 %. Эти две страны для ИКЕА крайне важны, и я считаю, что их вклад с годами еще возрастет.

Сокращение числа поставщиков стало вторым важным изменением стратегии в 90-е годы. В 1990 году прибыль от продаж ИКЕА составляла 2,7 миллиарда евро, а поставщиков было около 2500. В 2009 году ассортимент оставался того же размера, продажи достигли 21,5 миллиарда евро, а поставщиков между тем насчитывалось лишь 1220. Итак, в десять раз бóльшие продажи и вдвое меньше поставщиков. Немалые перемены за 20 лет.

Это, конечно, означало отказ от прежнего принципа не «привязываться слишком сильно» к какому-либо конкретному поставщику. Сегодня многие из них обеспечивают 100 % или почти 100 % производства ИКЕА. Это сопряжено с определенными рисками, но это того стоит, ведь преимущества еще более весомы.

Преимущество здесь не только в больших объемах закупок и, как следствие, более низких ценах; не менее важен прирост эффективности логистики, транспорта, производительности и контроля качества.

Третий компонент стратегии (стремление к более низким закупочным ценам и конкуренция между отделами закупок) – во многом палка о двух концах. Безусловно, он помог снизить цены.

Все системы поощрения, ключевые показатели и системы мониторинга были предназначены в первую очередь для снижения цен. Соревнование между отделами отлично мотивировало многих в этой структуре. Но привело оно и к негативной субоптимизации. Доступность товара, качество, затраты на логистику и упаковку – все это не улучшили в достаточной мере. Было очевидно, что делать что-то одно хорошо – еще не залог хорошего результата в целом.

Сосредоточенность и приоритеты – это всегда здорово, но иногда перед нами стоят слишком сложные и многочисленные задачи, решать которые надо систематически и интегрированно, что и обеспечит лучший результат.

Четвертый важный элемент стратегии – введение собственного производства за счет Swedwood Group. С момента приобретения компанией ИКЕА в 1991 году группа Swedwood превратилась в компанию с объемом продаж в 1,2 миллиарда евро, 15 тысячами сотрудников и 46 производственными точками (на 2009 год). В 2009 году на долю этой компании приходилось почти 15 % всех закупок ИКЕА.

Почему ИКЕА начала собственное производство? На то есть три причины. В некоторых ключевых сферах производства мебели ИКЕА просто-напросто настолько разрослась, что подходящих сторонних производителей уже не хватало. Во-вторых, в двух важнейших областях производства – производстве изделий из ДВП и массива дерева – возникли методы производства, которые компания решила защитить и сохранить за собой. В-третьих, благодаря Swedwood у ИКЕА появился образец, достойный пример и стандарт для других поставщиков. Swedwood стала также внутренним центром обмена опытом для новых разработок как в сфере материалов, так и в отношении технологий производства.

В целом нет сомнений в том, что история приобретения Swedwood – это история успеха. С поддержкой этой компании ИКЕА удалось расширяться более существенно, чем конкурентам, в основном в сфере мебели на основе ДВП.

Итак, 90-е дали толчок к развитию цепи поставок ИКЕА в ряде важных аспектов. Это был переход в «бюджетные» страны Азии, сокращение базы поставщиков и введение собственного производства в лице компании Swedwood. Проблема роста закупочных цен ввиду перемены внешних факторов – падения Берлинской стены – удалось превратить в новые возможности дополнительно снизить закупочные цены.

В 2000 году все еще оставался потенциал для выигрыша за счет перемещения больших объемов производства в Азию, а также определенные возможности урезания базы поставщиков. Но для того чтобы соблюсти стратегию «Десять задач за десять лет» (2000–2009), нужно было больше. Компания стремилась продолжать снижать отпускные цены на 20 % за следующие десять лет, на это требовалось финансирование, а значит, снижение закупочных цен еще на 20 %.

Чтобы далее совершенствовать цепь поставок, следовало разработать новую стратегию. Но на этот раз для снижения цен этого было недостаточно. Кроме того, следовало существенно усовершенствовать показатели доступности товаров, логистики, качества, не забывая и о необходимости заботиться об экологических и социальных параметрах работы поставщиков.

Даже при наличии неплохих наработок в сфере закупочных цен перед компанией все же встали сложные задачи. Удивительно, но при наличии у ИКЕА единого ассортимента, единой системы дистрибуции и единой системы закупок все же существовала немалая разобщенность в цепи поставок. Отделы разработки, дистрибуции, закупок и розничного сбыта жили каждый своей жизнью. Компания и тогда, и ранее имела функциональную организацию. Цели и задачи не координировались, а рабочие процессы, планы работы и информационные системы создавались изолированно каждым подразделением. Для системы закупок главным оставалась закупочная цена у поставщика. Магазины ждали частых поставок, отсутствия повреждений товара и его хорошей

доступности. Дистрибуция жаждала полных фур и экономии на транспорте. Отделы закупки, которые нуждались в долгосрочной перспективе для планирования мощности поставщиков, вынуждены были гадать, что им покупать, так как планирование разработок велось на более короткий срок. Ретейлеры планировали свою коммерческую деятельность в условиях ограниченного взаимодействия с цепью поставок. В результате всего этого нарастали разочарование и недоверие между подразделениями. Известные положительные эффекты налаживания закупочных цен у поставщиков были отрицательно компенсированы возросшими затратами на дистрибуцию, ущербом, претензиями к качеству и увеличившимися расходами на обработку товаров в магазинах. Однако важнее всего то, что доступность товаров в магазинах это никак не улучшило.

С помощью новой стратегии снабжения предстояло изменить эту ситуацию. Стратегия была построена на оптимизации всей цепи поставок, а не отдельных ее элементов. Общие расходы на поставки, включая закупочную цену у поставщиков, расходы на дистрибуцию и транспорт вместе с доступностью товаров, качеством и социально-экологической ответственностью поставщиков стали новыми общими ориентирами для участников цепи поставок.

Переход цепи поставок ИКЕА от функциональности к ориентации на процесс вместе со всем, что он подразумевал, а также общей стратегией цепи поставок, новой организационной структурой, новыми методами работы и информационными технологиями стал, пожалуй, одной из крупнейших перемен, когда-либо произошедших в компании.

Службу дистрибуции, включающую системы складирования, транспортировки, планирования снабжения и логистики, объединили со службой закупок в подразделение снабжения. Поэтому все рабочие процедуры пришлось переводить с функционального на процессно-ориентированный подход, для чего все процессы, связанные с поставками, пришлось координировать на всем отрезке

от поставщика до магазина. Вследствие этого изменить предстояло и все информационные системы, поддерживающие сферу поставок. Это означало необходимость сменить сотни IT-систем и приложений. Изменения коснулись также новых общих целей и финансового управления цепью поставок ради соответствия общим целям. Эти изменения имели отношение к тысячам сотрудников, которым пришлось изменить свое отношение к работе и поведение, а также переподготовиться для использования новых IT-систем. Все это требовалось поменять одновременно с ростом компании на 10–15 % в год и сокращением закупочных цен на 20 % за десять лет.

Это превращение от начала до конца заняло более десяти лет. Мы долго обсуждали вопрос, можно ли было сделать это быстрее, иначе расставив акценты и сосредоточившись на чем-то ином. В принципе что-то, конечно, можно было сделать по-другому и лучше, но в целом, я думаю, проект такого масштаба лучше внедрять с осторожностью. Всегда важно одно: чтобы цепь поставок работала без перебоев, каждый день, на протяжении всего процесса перемен. Поэтому постепенные перемены, вероятно, менее рискованны, чем решительные. Во-вторых, в процессе таких изменений удастся очень многому научиться. Мы узнали, что нужно внедрять в систему изменения по мере их поступления, а не возвращаться и менять все позднее. Не думаю, что разумно было бы вкладывать лучшие ресурсы в проекты, рассчитанные на будущее, ведь результаты нужно получать уже сегодня. И наконец, многие преимущества подобного изменения накапливаются в процессе перемен, поэтому не обязательно ускорять процесс для того, чтобы увидеть результат.

Такая трансформация цепи поставок стала основной частью новой стратегии снабжения, но были в ней и другие элементы. Как уже обсуждалось, продолжалось смещение в Азию и сокращение числа поставщиков. Доля азиатских стран выросла с 22 до 30 % с 2000 по 2009 год, а количество поставщиков продолжало сокращаться – за десять лет с 2000 до 1200.

Еще один важный момент состоял в поощрении прямых поставок от поставщиков в магазины как средства снижения расходов на поставки. Доля прямых поставок выросла с 25 до почти 40 % в 2009 году. Это стало возможным благодаря увеличению объемов продаж и размера магазинов. Крупные перемены произошли также в стратегии дистрибуции. До последнего времени все центральные склады отвечали за весь ассортимент (за исключением прямых поставок). В рамках новой стратегии медленно движущийся ассортимент, составляющий около 10 % продаж и 50 % всех товаров, хранится на одном-двух малоподвижных центральных складах, с которых их развозят по всей Европе, а популярные товары, составляющие 50 % продаж, находятся на складах вблизи мест продажи. Таким образом получается лучше сочетать полную загрузку транспорта с частыми поставками в магазины, а складские запасы удастся сократить за счет хранения медленно уходящих товаров лишь на одном-двух складах. Далее внимание сосредоточили на совершенствовании логистики магазина. То, что количество перемещений товара в магазинах было уменьшено, лучше всего сказалось на производительности за несколько лет. И наконец, еще одним важным изменением стало введение большего количества готовой к продаже упаковки, для чего пришлось пересмотреть весь ассортимент и его упаковочные решения. Это опять-таки позволило снизить количество времени, которое товар проводит в магазине.

Все эти изменения служат примером более интегрированной цепи поставок, в рамках которой различные компоненты вместе служат достижению общих целей. Чтобы обеспечить новые ценовые преимущества для Группы, компания Swedwood выбрала более осторожный вариант интеграции. Изначально располагая только мебельными фабриками, компания стала контролировать также и сырье, лесопилки, поставщиков картона и производство компонентов. Такая обратная интеграция помогла ИКЕА добиться новых преимуществ в цепи поставок, лучше оптимизировав использование сырья, производство и транспорт.

Укрепление розничного бизнеса в таких странах, как США, Россия, Япония и Китай, также повысило потребность в местных ресурсах. Сейчас происходит переход от глобального к более локальному стилю получения ресурсов ради того, чтобы увеличить объемы закупок в Азии в отношении азиатских продаж; то же самое предполагается совершить для Северной Америки и России.

К другим важным сдвигам стратегии относятся укрепление координации закупок разных категорий товаров. Лучшая координация разработок ассортимента как в различных категориях, так и в сотрудничестве с планированием поставок дает ИКЕА новые возможности снижения закупочных цен. Ситуация все та же: интегрированная цепь поставок означает новые возможности.

Еще один важный сдвиг стратегии поставок, начавшийся в 2000 году, заключался в повышенном внимании к ответственности поставщиков за социальные и экологические вопросы. Забота об окружающей среде и условиях труда у поставщиков в развивающихся странах была и остается важным вопросом для покупателей и других заинтересованных лиц. С учетом того, что ИКЕА стремится соответствовать своей миссии и считаться ответственной компанией, следовало занять здесь твердую позицию, став примером экологической и социальной ответственности. Внутри компании это вначале столкнулось с немалым скептицизмом. Было высказано много разных точек зрения на этот вопрос. Действительно ли наш мир находится в столь бедственном положении? Действительно ли именно бизнес, а не правительства должен за это отвечать? Действительно ли это волнует сотрудников и клиентов? Какое право имеет ИКЕА предъявлять требования к поставщикам? Не представляют ли эти затраты угрозы для прибыльности и в конечном счете для существования компании? Вопросов возникло множество. Розничное подразделение в целом с энтузиазмом отнеслось к этим переменам, но закупки повели себя настороженно, особенно подразделение по Дальнему Востоку.

В конце концов новые веяния возобладали, и в 2000 году был принят новый кодекс компании, содержащий минимальные требования к поставщикам и описывающий, чего они могут ожидать от ИКЕА взамен. Среди требований кодекса – соблюдение национального законодательства, неиспользование принудительного или детского труда, отсутствие дискриминации, выплата хотя бы минимальной заработной платы и компенсация сверхурочных, здоровая и безопасная рабочая атмосфера, ответственность за отходы, выбросы и обработку химических веществ. Около 80 аудиторов, посещая 1200 наших поставщиков по всему миру, предлагают им анкету из 90 вопросов. Аудиторы помогают составлять планы действий и находить решения в случае несоответствий, а также проводят повторные визиты для проверки улучшений. К 2009 году зарегистрировано более 100 тысяч нарушений, большинство из которых исправили. На мой взгляд, это хорошо иллюстрирует уровень улучшений у поставщиков.

Один из важнейших аспектов этой стратегии – предотвращение детского труда у поставщиков и субподрядчиков. В 2000 году ИКЕА объединилась с ЮНИСЕФ в деле предотвращения и отмены детского труда в индустрии производства ковров в Северной Индии. К 2015 году ИКЕА планирует поддержать проекты ЮНИСЕФ в Индии на общую сумму около 150 миллионов евро, в результате чего компания станет главным спонсором ЮНИСЕФ в деловых кругах.

Сегодня социальные и экологические вопросы стали неотъемлемой частью стратегии работы с цепью поставок.

В заключение, думаю, справедливо будет сказать, что цепь поставок ИКЕА со временем изменилась. Мы очень рано начали работать с иностранными поставщиками, однако, когда это преимущество исчезло после падения Берлинской стены в 1989 году, ИКЕА быстро нашла новые возможности, связанные с выходом на Восток, сокращением базы поставщиков и появлением собственного производства. Учитывая постоянную необходимость искать новые пути сокращения закупочных цен, при этом не забывая

и об экологических и социальных вопросах, ИКЕА поставила себе крупную цель: изменить цепь поставок, переориентировав ее с функций на процессы, что позволило открыть новые возможности. Закупочные цены с 2000 по 2009 год снизились еще на 20 %, в полном соответствии со стратегией «десяти задач». Точка невозврата пришлась на полное видоизменение организации поставок, а сейчас компания завершает реструктуризацию IT-инфраструктуры. За счет этого достигнуты реальные изменения уровня доступности товаров в магазинах.

Решительное испытание новой стратегии поставок, связанное с необходимостью работать в условиях финансового кризиса 2008 года, ИКЕА прошла, когда компания смогла быстро адаптировать уровень производительности, сохранив высокое качество продукта в условиях внезапного спада продаж осенью 2008 года. Без предшествовавших изменений, думаю, этого не удалось бы сделать.

Продолжение процесса перемен таит в себе еще множество возможностей, но ждут нас и некоторые сложности. Одна из них в том, как решить проблему необходимости большего объема закупок в России и Северной Америке. Ряд инициатив уже есть, но для прибыльности этих рынков нужно сделать гораздо больше.

Еще одна проблема – следующий этап развития промышленной группы Swedwood. Российские подразделения компании сражаются с низкой прибыльностью и плохой конкурентоспособностью. По-прежнему остаются проблемы интеграции Swedwood и ИКЕА, и необходимо принимать важные стратегические решения. Еще одна задача без ответа – поиск оптимальных решений для улучшения условий труда на фабриках в Китае.

Эффективная цепь поставок – ключевой фактор для всех розничных компаний. Только лучшие могут предложить конкурентоспособные цены и сохранить прибыльность. История развития цепи поставок ИКЕА с 60-х годов до наших дней научила меня важности крупных и решительных движений на пути к новым

весомым преимуществам. Это выход в Польшу и Восточную Европу в 60-е, перемещение в Азию и введение собственного производства (Swedwood) в 90-е, переход цепи поставок с функционального к процессно-ориентированному подходу, а также стремление улучшить условия труда у поставщиков в последние десять лет. Медленное постепенное движение – это хорошо, но в инвестициях, работе с рисками и долгосрочными перспективами по-настоящему ценны именно масштабные перемены. Чтобы этого добиться, нужно сверяться с миссией и ценностями компании, а руководство должно быть готово вкладывать средства и принимать на себя риски.

3.4. Эффективные розничные магазины

Задача розничного магазина – сочетание высокого уровня стимулирования и коммерческой ценности, интересного и приятного шопинга и в то же время весьма эффективного механизма продаж. Столь высоких стандартов надлежит придерживаться постоянно, в течение всех часов работы, семь дней в неделю. Чтобы предлагать конкурентоспособные цены и (или) поддерживать рентабельный бизнес, розничные магазины должны лучше конкурентов добиваться эффективной работы магазинов.

За годы магазины ИКЕА значительно выросли в размерах. Уровни продаж доходят до 100 миллионов евро в год. Время работы магазина – 60–70 часов в неделю. В большинстве магазинов работают свыше 500 сотрудников, а текучка кадров может составлять 30–80 % в год. Более 50 % сотрудников магазина имеют опыт работы менее двух лет. Более 50 % работают с частичной занятостью. В среднем магазин посещает более двух миллионов человек в год. Ожидаемый уровень качества обслуживания клиентов возрос за последние годы, а необходимость снижения расходов ощущается больше, чем когда-либо раньше. Расходы на персонал составляют примерно 40 % общих расходов ИКЕА. Увеличивать производительность магазина необходимо, чтобы оптимизировать общие затраты и поддерживать низкий уровень цен. Дилемма десятилетия 1999–2009 годов состояла в том, что снижение цен примерно на 2 % в год с одновременным повышением зарплат в среднем на 3 % в год требует примерно 5-процентного увеличения производительности каждый год, просто чтобы оставаться при этом на прежнем уровне затрат. Увеличение продуктивности примерно на 5 % в год фактически было достигнуто, но для усиления экономической базы нужны 8–10 %. Этого уровня оказалось очень трудно достичь, учитывая необходимость совершенствования

стандартов работы, увеличения часов работы магазина, а также более высоких требований к обслуживанию.

Итак, какими же могут быть ключевые стратегии, необходимые для достижения высокого качества управления магазином – сочетания высоких стандартов с увеличенной производительностью? В первую очередь все элементы розничной компании должны сосредоточиться на создании благоприятных условий для магазинов. Это опять же пример преимуществ работы единой компанией по сравнению с оптимизацией всех частей организации. Упрощение рабочих процессов в магазине должно стать ключевым направлением деятельности для всех отделов организации. Во-вторых, покупатели должны быть еще более вовлечены в процесс продаж, больше действовать самостоятельно, при этом не теряя ощущения того, что уровень обслуживания остается высоким. В-третьих, магазины сами должны уделять много внимания управлению человеческими ресурсами. И в-четвертых, магазину необходимо неустанно работать над улучшением стандартов и повышением качества работы путем задания ориентиров.

Создание благоприятных условий для магазина означает несколько моментов. Это стандартизация решений в сфере продаж, логистическая модель, которая сводит к минимуму перемещения и манипуляции с товарами в магазине, а также использование технологий, в том числе информационных, для упрощения управления стандартными операциями и рабочими процедурами. Судя по примеру ИКЕА, стандартизация решений по продажам – достаточно новое явление. Еще в 1990-е годы большинство таких решений разрабатывалось в каждой стране отдельно. Не было глобальных инструментов координации этого процесса. Сегодня стандартизированы практически все решения сферы продаж в магазине, например расположение и размер торговых площадей, модели комнат, используемые материалы и оборудование. Существуют также весьма конкретные стандарты управления продажами, то есть принятия решений о том, какие продукты

продвигать и как это делать. Работа по улучшению логистики магазина стала за последние десять лет одним из основных краеугольных камней ИКЕА в деле повышения производительности и доступности продуктов. Я бы даже сказал, что главным образом именно это помогло достичь 5 %-ного повышения производительности в год. Идея была в том, чтобы перемещать все товары прямо с момента прибытия в магазин на место их продажи без какого-либо дополнительного хранения в магазине. Еще одним важным делом стал пересмотр всей упаковки, призванный увеличить количество товара на полках и в максимальной мере добиться того, чтобы поступающая в магазин упаковка была готова к продаже, за счет чего можно не перевыставлять ее на полках.

За последние несколько лет значительно выросла важность использования технологий и IT для улучшения условий продаж. Сложно поверить, что всего десять лет назад у нас не было Google, YouTube, iPod, iPhone и домашних широкополосных сетей. Без сомнения, цифровая революция – счастливая возможность для улучшения продаж и рабочих процессов в магазине, но означает она и громадную конкуренцию за бумажники потребителей, ведь люди меньше покупают предметы домашней обстановки, делая выбор в пользу электроники и телекоммуникаций.

Возможно, наиболее ярким примером улучшения условий работы магазина станет использование Интернета при планировании визита в магазин. Лишь за последние десять лет количество посещений сайта ИКЕА выросло почти с 0 до 500 миллионов в год. IT и цифровые технологии будут иметь все большее значение для магазина в плане улучшения сервиса (самостоятельное оформление заказа, проверка цены товара, карты лояльности, кредиты), операций (ценообразование, отслеживание товара) и продаж (демонстрация разных решений и возможностей использования товаров). Новые технологии помогут улучшить рабочий процесс для сотрудников, но более важным, на мой взгляд, стало то, как это помогает вовлечь покупателя в процесс продаж.

Вторая стратегия заключается в том, чтобы такую вовлеченность дополнительно повысить. На мой взгляд, когда покупатель чувствует, что отвечает за процесс, он часто воспринимает это как более качественное обслуживание, даже если это означает больше труда лично для него. В ИКЕА это уже упоминавшееся самостоятельное оформление заказов; данная схема может быть введена и для возврата изделий. На сайте ИКЕА покупатель может найти товары и идеи, может скачать систему планирования кухни, составлять разные планы свой кухни и загружать их в магазине для окончательной корректировки и оплаты. Это решение также внедряется для других видов товаров. В будущем, я думаю, потребители смогут делать самостоятельно все шаги в процессе продаж, в том числе размещение заказов и платежи. Такое развитие событий может стать ключевым фактором повышения продуктивности в ближайшие годы.

Третья стратегия заключается в управлении персоналом в магазине. 75 % сотрудников ИКЕА работают в магазинах. Важнейшая задача магазина – привлекать, развивать и удерживать хороших сотрудников. Это сложная задача в среде розничной торговли. По моему мнению и опыту, существуют ключевые факторы в создании условий для успешного развития магазина, например поддержание текучки кадров на уровне 20 % в год, а также чтобы было не менее 40–50 % сотрудников с полной занятостью, а руководство магазинов удерживалось на местах в идеале в течение пяти, но не менее трех лет. Такие стабильность и преемственность необходимы, в противном случае легко погрязнуть в лишней работе, просто разгребая повседневные дела, а не развивая бизнес. Сильное лидерство, ориентация на развитие профессионализма и эффективное планирование персонала являются ключом к успешному управлению людьми.

Четвертая стратегия – это сравнительный анализ для управления развитием магазина. В 90-е годы ИКЕА начала процесс обзора коммерческих процессов, в ходе которого были определены

стандарты для всех подразделений магазина, и наиболее опытных людей привлекли для создания обзоров по магазинам на регулярной основе. Процесс контролировался на уровне Группы ИКЕА, но с течением времени все больше и больше работы возлагалось на организации в отдельных странах. Этот процесс начался как управленческая деятельность, но со временем все изменилось, и сегодня эта деятельность может рассматриваться скорее как профессиональная подготовка и обучение.

Около 2006 года ввели в действие другую систему, в рамках которой все магазины ИКЕА и отрасли сравниваются по различным ключевым показателям эффективности (КПЭ); измеряются показатели продаж, производительность труда, распределение акций, различные элементы сервиса. В общей сложности насчитывается около 20 различных показателей КПЭ. Интересно, что в большинстве случаев разница между лучшим и худшим магазином оказывалась выше 100 %. Таким образом, очевидно, возможны большие различия между магазинами даже при условии одинакового ассортимента, одинаковой концепции магазинов, одинаковых методов работы, одинаковых IT-систем и одинаковой программы обучения. Компания вложила много ресурсов в различные новые проекты развития, но в то же время казалось очевидным, что если бы ИКЕА могла просто «перенести» все магазины до уровня 25 % лучших магазинов, потенциал для улучшения результатов стал бы огромным. Этих результатов можно было бы достичь практически без каких-либо новых разработок.

Эти два примера иллюстрируют проблему управления одновременно инновациями и исполнением. ИКЕА, на мой взгляд, лучше удаются инновации, чем исполнительская деятельность. Фактически идей даже больше, чем может быть качественно реализовано. Задача состоит в том, чтобы поддерживать эту сильную сторону, но в то же время повысить качество исполнения. Эта задача, вероятно, требует большей централизации, стандартизации,

дисциплины и контроля, а ведь все это во многих смыслах отравляет новаторство в бизнесе.

Одновременно заботиться об инновациях и исполнительности – задача не из легких. Свобода против контроля. Перемены против стандартизации. Децентрализация против централизации. Инновации против исполнения. Разрешение этих противоречий – сложная задача. Многие с ней не справились, столкнувшись в итоге с такими недостатками большой компании, как бюрократия и самодовольство. Некоторые освоили преимущества «больш́их», такие как эффект масштаба и эффективности, но потеряли индивидуальность и дух небольшой компании.

ИКЕА до сих пор находится на стадии превращения и должна убедиться в том, что может преуспеть и в инновациях, и в исполнении, оставаясь при этом компанией с сердцем и душой.

Итак, в заключение отметим, что достижение высоких стандартов и производительности работы магазина требует внедрения стратегии создания благоприятных условий для магазина, большей вовлеченности покупателя в процесс продажи, уверенного управления человеческими ресурсами и сравнительного анализа для улучшения стандартов и результатов функционирования магазина.

3.5. Коммуникация

Коммуникация и маркетинг всегда ввергали меня в уныние. Слушая бесконечные сложные презентации по сегментации рынка, бренд-рекламе и «пониманию клиента», я чувствую искушение вернуться и применить к маркетингу концепцию Dilbert: «Знайте одно: если снизите цену – больше продадите». А ведь очень часто все именно так просто и обстоит.

В порядке важности средства массовой информации ИКЕА включают: магазин, сайт, каталог, клуб ИКЕА FAMILY, брошюры и, наконец, ТВ и рекламу. Магазин посещают более 600 миллионов человек, 500 миллионов посещают сайт. Конечно, именно сюда должны быть инвестированы основные маркетинговые средства.

Важность магазина очевидна. На протяжении многих лет ИКЕА разрабатывала концепцию магазина и улучшила многие методы мерчандайзинга. Одним из важнейших принципов магазина является управляемый поток покупателей. Многие покупатели жалуются на необходимость преодолевать большие расстояния, чтобы добраться до касс. Конечно, мы провели немало тестов, чтобы установить, не лучше ли окажется более привычная для розничных магазинов система свободного перемещения, но до сих пор вывод всегда был в пользу управляемого потока покупателей. Возможность использования обоих решений и полный обзор ассортимента товаров – еще один важный принцип работы магазина. Мы знаем, что большинство клиентов хотят получить помощь в вопросе комбинирования товаров, чтобы выбрать лучшие решения для своего дома. Ответ ИКЕА на это состоял в создании готовых комнат в шоу-руме в сочетании с большими площадями, где представлен весь спектр товаров. Многие посетители ИКЕА говорят о том, что просто невозможно выйти из магазина без покупки. Основной причиной этого являются привлекательный ассортимент и, конечно, цены, но также и многие методы мерчандайзинга, когда каждый

товар имеет определенное место и роль в продвижении низких цен, дизайна, качества, выбора товара и так далее; все это очень важно для стимулирования продаж. Постоянно тестируются многие новые решения, и те, что оказались успешными, постепенно вводятся в магазинах. Для обычного покупателя многие из этих изменений, вероятно, незаметны. Эта модель действительно гораздо больше эволюционная, нежели революционная. В то же время удивительно, как много старых истин выдержали испытание временем. Часто задается вопрос о том, когда ИКЕА будет разрабатывать концепции магазинов в центре города. Лично я в это не верю. Сила и уникальность концепции ИКЕА состоит в том, что все для дома находится в одном месте. Любая концепция магазина в центре города была бы компромиссом. Поэтому я свято храню приверженность идее больших магазинов ИКЕА вне города, может быть, даже более крупных, чем сегодняшние. Продажа в Интернете, следовательно, представляет собой лучшее решение для тех, кто не имеет доступа к магазинам ИКЕА.

Сайт ИКЕА приобрел огромное значение в течение последних десяти лет и имеет большой потенциал для будущего – как в плане демонстрации и продажи широкого ассортимента товаров, так и в плане подготовки к визиту в магазин. На протяжении многих лет каталог ИКЕА являлся образцом медиаматериалов компании. С самого начала массовое распространение каталогов ИКЕА во всех домах в окрестностях магазина стало фирменным знаком ИКЕА. Однако в последние несколько лет концепция каталога испытывает сильное давление. Она уже не так уникальна, как раньше. Многие другие компании распространяют большие каталоги во многих странах. Большое количество новых местных магазинов, крупные города с очень большим населением делают массовое распространение каталогов финансово невозможным. Во многих странах все чаще оказывается запрещенным свободный доступ к домашним почтовым ящикам. К тому же, на мой взгляд, компания не слишком успешно развивает каталог, чтобы он выглядел

разнообразным и захватывающим год за годом. Каталог по-прежнему играет важную роль в качестве средства массовой информации ИКЕА, но нужно изменить систему его распространения. По моему мнению, наилучшей моделью было бы, с одной стороны, более целенаправленное распространение через клуб ИКЕА FAMILY, а с другой – попадание каталога во многие дома в результате того, что его можно бесплатно забрать с собой прямо в магазине.

Сфера коммуникаций ИКЕА очень централизованна. Содержание (ассортимент и ценообразование) и расположение магазинов, сайт, клуб ИКЕА FAMILY и брошюры – все готовится централизованно для привлечения максимума внимания к продвигаемым товарам. Для адаптации к местным условиям остаются телевидение и реклама. Здесь качество работы также остается неравномерным. За те 26 лет, что я провел в компании, я могу вспомнить о двух, может быть, трех периодах, когда у ИКЕА были действительно хорошие телевизионные передачи и реклама на местном рынке, что способствовало продвижению бренда компании, но я видел много примеров, когда это было в ущерб бренду. Работало это в тех редких случаях, когда отличному менеджеру по маркетингу встречается отличное рекламное агентство. Исходя из этого, сегодня я предпочитаю четкую коммуникацию по вопросам товаров в эффективных СМИ, таких как сам магазин, сайт и клуб ИКЕА FAMILY (в Интернете). Такая ситуация не способствует существенному улучшению восприятия бренда, но поможет «заработать на кусок хлеба», привлекая посетителей в магазин. Принцип Dilbert, если угодно.

Несколько слов о ресторанах ИКЕА. Рестораны приносят доход с продаж в 1 миллиард евро. Тем не менее в ИКЕА рестораны рассматриваются как инструмент коммуникации, а не как источник прибыли. В этом один из секретов очень низких цен в ресторанах и продовольственных магазинах. Рестораны существуют для того, чтобы продать больше предметов домашней обстановки. IKEA Food

Service (IFS) поддерживает имидж магазина с низкими ценами и таким образом помогает подольше удерживать покупателей в магазине.

3.6. Работать как *единая* компания

Перед такой глобальной розничной компанией, как ИКЕА, стоят два больших вопроса (и одновременно потенциальных противоречия) при создании и организации лучших способов работы и структуры компании. Один из них – в том, как совместить сильные специализированные функции в концепции «единой» компании или, другими словами, как объединить функциональную и процессно-ориентированную организации. В начале этой главы я сказал, что дифференциация контроля всей цепочки создания ценности является ключом к успеху. Преимущество управления цепочкой создания ценности может быть достигнуто только в том случае, если компания сумеет сделать эту работу эффективно и комплексно. Решением этой проблемы является ориентация на процесс. Второй вопрос: как совместить предпринимательский дух с возможностью индивидуальной инициативы, а быстрые решения – с эффективной, хорошо отлаженной организацией, где масштабные преимущества могут быть достигнуты путем координации, введения общих процессов и структуры.

Для внешнего мира ИКЕА, вероятно, всегда производит впечатление очень слаженной организации. Отчасти это верно. Существует ряд очень важных факторов, которые помогли сохранить целостность компании: мощная миссия, бизнес-идея и ценности ИКЕА в качестве руководящего направления; общий ассортимент, общая организация дистрибуции и закупок и концепция магазина ИКЕА. Все эти моменты стали важнейшим фактором успеха с самого начала. Тем не менее именно это больше всего меня беспокоило, когда я в 1999 году стал генеральным директором. Мы недостаточно эффективно работали вместе, и на то было несколько причин.

Во-первых, это отчасти досталось мне по наследству, что, я думаю, не редкость во многих молодых организациях. Предпринимательский дух руководил ИКЕА с самого начала;

незначительная координация и небольшие руководящие организации, не тратившие много времени на раздумья о координации и общих методах работы. Координация считалась признаком бюрократии. Люди в компании хотели свободы, чтобы делать вещи по-своему, и эти сильные личности создавали собственные «королевства» с очень высокомотивированными сотрудниками, которые были свободны пробовать что-то новое и развивать свой бизнес в значительной степени так, как им хотелось. На прежних должностях я тоже очень радовался такой свободе.

Вторая причина – у нас не было, по крайней мере в течение моих 16 лет в компании, общего генерального плана Группы компаний ИКЕА. Различные инициативы время от времени – да, конечно, но только краткосрочные и довольно ограниченные планы. Не было общих глобальных целей и стратегий, связывающих очень широкое видение и бизнес-идеи с множеством локальных планов, существующих в различных подразделениях компании. Следовательно, различные организации разработали собственные программы в попытке оптимизировать свои зоны ответственности. Каждый розничный рынок работал независимо от других, при этом и система закупок, дистрибуции и разработки ассортимента имели разные цели, стремясь убедить другие части организации делать все предлагаемым ими способом.

Негативные последствия этого стали более очевидными с ростом ИКЕА. Ухудшилось доверие между подразделениями, ответственными за розничную торговлю, ассортимент, дистрибуцию и закупки. Центральные организации по розничным продажам в тех или иных странах росли быстро, стараясь делать все самостоятельно. Поскольку цепи поставок недостаточно хорошо работали, компания не пришла к согласию по проблемам доступности товаров, избытка товаров и качества, и в результате накладные расходы росли быстрее, чем продажи. Я думаю, что нам трудно было принять мысль о более тесной координации и общих процедурах как о решении,

поскольку это могло означать необходимость оставить тот предпринимательский способ работы, который нам всем так нравился. С одной стороны, мы не видели четкого решения, а с другой – боялись, что это приведет к превращению компании во что-то, что нам не нравится.

Для меня это было самой большой проблемой в новой работе. Нам нужно было так преобразовать ИКЕА, чтобы она могла расти и процветать, и эта трансформация должна была также означать большие перемены в наших методах работы.

Первый шаг состоял в создании общего плана – «Десять задач за десять лет». Это десятилетнее направление стало основой для приведения организации в соответствие с общим планом. Одну из десяти таких задач называли «Быть единой ИКЕА». Позвольте процитировать несколько строк из этой части плана:

ИКЕА – компания, работающая во многих направлениях и на многих рынках. Мы должны всегда помнить, что конкурентное преимущество ИКЕА приходит, когда все направления самоотверженно работают вместе и проникаются перспективой ИКЕА. Нам нужны менеджеры и сотрудники, которые понимают все аспекты деятельности ИКЕА; люди, которые могут думать о своей непосредственной работе, но при этом мыслить и как владельцы ИКЕА. Когда руководители и сотрудники будут искренне заинтересованы в обмене идеями и начнут принимать идеи друг от друга, тогда мы сможем использовать возможности и ресурсы всей компании.

Мы должны сломать все барьеры между функциями и разными странами и создать открытый и доверительный рабочий климат, действуя таким образом как единая ИКЕА.

При решении этого серьезного вопроса приняли во внимание две основные инициативы. Требовалось необходимо изменить мышление с весьма функционального подхода к работе на подход

процессно-ориентированный. Следовало определить основные и второстепенные процессы, а затем методы работы, и IT-системы должны были быть приведены в соответствие с этими процессами. Так мы надеялись переломить ситуацию, когда основные функции подразделений розничной торговли, ассортимента, распределения и покупки недостаточно хорошо работают вместе. Вторая инициатива предусматривала согласование работы между различными розничными рынками. Эта инициатива была названа «Лучшая розничная торговля».

Ориентация на процесс

«Если поставить все автомобили мира в одной комнате, а затем выбрать лучшие части из лучших автомобилей – то есть взять лучший двигатель, лучший руль, лучшую выхлопную трубу и так далее, – то в конце концов у вас появятся различные детали для сборки автомобиля, но все они будут от машин самых разных моделей и фирм. Вопрос в том, будет ли у вас лучшая машина, если вы соберете все детали вместе? Или, скорее, сможет ли эта машина вообще ездить? Наверное, нет. Результат зависит не от того, насколько хорошо детали работают по отдельности. Успех обусловлен их способностью работать вместе. Именно это позволит создать лучший из лучших автомобиль».

Эту историю рассказал профессор Рассел Аккофф, один из пионеров системного мышления и менеджмента. Я думаю, это очень хорошая иллюстрация достоинств подхода, в котором рассматривают работу как процессы, а не как функции.

ИКЕА была автомобилем, который работал, но не более того. Главная проблема заключалась в невозможности работать вместе и благодаря этому достигать наилучшего результата.

Бизнес ИКЕА в настоящее время определяется тремя основными процессами и рядом процессов вспомогательных. Основные процессы – это поставки, создание предложения, а также коммуникация и продажа. К вспомогательным процессам относятся финансы, человеческие ресурсы и планирование управления.

Наиболее важным основным процессом, который нуждался в доработке, был процесс поставки. Как это получилось – описано в предыдущей главе. Быстрые изменения и результаты в нем случились с помощью внедрения новой организации и нового менеджмента. Работа с процессом создания предложения также прошла достаточно хорошо. Она потребовала меньшего участия людей и меньших изменений в системе. Труднее всего оказалось

улучшить процесс коммуникации и продаж. Именно здесь сталкиваются функциональные интересы двух организаций: развития ассортимента и розничных продаж. Не способствовали взаимопониманию долгая история проблем и отсутствие доверия между этими организациями, и развернулась борьба за то, чтобы найти общие взгляды и общие решения. Однако шаг за шагом важные второстепенные процессы, такие как ценообразование, ввод и вывод товаров, коммерческий план, маркетинг, планирование магазина, запуск нового ассортимента и управление продажами, удалось согласовать.

Организация разработки ассортимента, или, на жаргоне ИКЕА, IoS (ИКЕА Швеция), – это центр ИКЕА. Ассортимент – отправная точка всего функционирования компании. Затем IoS соединяется с организацией системы поставок для планирования производственных мощностей, а они связываются с отделом розничных продаж для планирования стратегического ценообразования, коммерческого плана и деятельности по продажам и коммуникационным мероприятиям для стимулирования продаж. ИКЕА становится непревзойденной, когда эти направления работают в гармонии, основанной на общем плане и общих целях.

Лучшая розничная торговля

Я думаю, что точнее всего опишут эту инициативу некоторые пункты из документа «Лучшая розничная продажа», который использован для ее запуска:

Оглядываясь на то, как мы вели свои розничные операции за многие годы, можно проследить стратегию создания независимых организаций в разных странах. Развитие и координация на уровне Группы были очень незначительными, и каждая страна несла ответственность за создание ресурсов,

необходимых для разработки и исполнения деятельности. Много лет это успешно работало, однако такой подход упускает несколько важных возможностей, учитывая, что ИКЕА – большая, глобальная компания с единым ассортиментом и общей концепцией.

1. Рыночное лидерство, полученное за счет масштаба операций, позволяет закупать большие объемы, устанавливая цены ниже, чем у других компаний меньшего размера.

2. Ресурсы (финансовые и профессиональные), будучи скоординированными, позволяют развивать и финансировать коммерческие и операционные системы и методы в масштабах, дающих нам значительное преимущество по сравнению с более мелкими компаниями.

3. Возможность объединения ресурсов и тем самым получения значительной экономии в нашей деятельности.

4. Возможность доступа к идеям и умениям из многих различных точек, а также возможность передавать их из одной части организации другой.

Следуя нашему способу работы на протяжении многих лет, мы недостаточно эффективно использовали перечисленные преимущества. Если это и происходило, то было скорее результатом независимых инициатив, чем сознательной общей стратегии. Движущей силой стали скорее независимость и конкуренция между розничными единицами, чем сотрудничество.

Глядя на то, как мы работаем в каждой стране, я ощущаю, что на протяжении многих лет происходил сдвиг от работы сравнительно независимых магазинов к централизованным действиям больших организаций в Управлении обслуживания (центральная организация в стране). Как следствие мы потеряли часть важного предпринимательского духа, благодаря которому возможности бизнеса реализуются быстро,

а местные инициативы приветствуются. Преимущество малого бизнеса было потеряно. При этом способе работы мы добились многих значительных улучшений, но также столкнулись с увеличением накладных расходов, меньшей гибкостью и меньшим количеством инициатив, направленных на адаптацию и реагирование на изменения в области продаж и потребности клиентов, что означает меньше ответственности в магазинах.

Коротко говоря, мы недостаточно эффективно использовали преимущества больших организаций и потеряли некоторые преимущества маленьких компаний.

Взгляд в будущее!

Мы хотим, чтобы у нас появился кусок пирога и мы могли его съесть! Мы хотим изучить преимущества большой глобальной ИКЕА, но стремимся также использовать положительные свойства малой предпринимательской компании.

Мы хотим одновременно централизации и децентрализации, интеграции и дифференциации. Нам нужны очень мотивированные, опытные и независимые розничные продавцы в наших магазинах. Нам нужна стройная, эффективная, очень компетентная поддерживающая система Управления обслуживания, которая будет стремиться к высшему уровню качества услуг. Мы хотим видеть небольшую, высококомпетентную глобальную организацию розничных продаж, которая поддерживает сотрудничество, развитие, обмен идеями и эффективное использование своих глобальных преимуществ. Мы хотим более близкого и успешного сотрудничества между магазинами, Управлением обслуживания, ИКЕА Швеция, системами дистрибуции, продаж и международной системой ИКЕА – это можно назвать «Единая ИКЕА».

Центральные организации в странах (Управления обслуживания) увеличились на 50 % в период между 1998 и 2001 годами, в общей сложности до 1500 человек. Одна из причин этого, конечно, заключалась в том, что возросло количество магазинов, но еще важнее и интереснее то, что страны самостоятельно делали все больше и больше для их развития. Отсутствие качественной работы подразделений ассортимента и снабжения означало, что управления обслуживания нуждались в бóльших объемах ресурсов, чтобы исправлять или адаптировать информацию и другие материалы (это было до принятия процессно-ориентированной инициативы); также наблюдалась тенденция к централизации и детализации задач, управлению магазинами на уровне стран.

Иметь кусок пирога и при этом его есть – это означает две вещи. Нам нужно использовать преимущество большой компании с глобальной координацией, но в то же время вернуть магазинам больше полномочий вести собственные дела. Проблема в том, что проигравшими стали центральные организации в странах, а это были те самые люди, которым пришлось произвести основную часть изменений.

Так что же именно необходимо скоординировать на глобальном уровне? В области кадров существует целый ряд возможностей. Все страны, имеющие различные системы HR и методы работы, демонстрируют, что путем гармонизации этой области ИКЕА может обеспечить общую систему управления персоналом, набора персонала и так далее, а также ввести общие сервисные центры. При условии одинакового ассортимента и концепции магазинов нет необходимости тратить время в каждой стране на разработку учебных программ, и вместо тренинга продаж совместно с франчайзером международной системы ИКЕА был создан колледж. Роль офисов в странах изменилась в сторону качественной реализации программ, а не их разработки. Таким образом удалось сократить затраты на разработку и обучать больше людей.

Что касается наших ресторанов, в основном каждый магазин производил свои закупки сам. Потенциал глобального обеспечения был очень велик в отношении как продуктов питания, так и ресторанного оборудования. Кроме того, в области финансов существовал большой потенциал для общих методов работы, общих систем, а также общих служб.

Не менее перспективно было общее снабжение в таких областях, как средства массовой информации, магазинное оборудование, каталоги, строительство, канцелярские товары, электричество, IT. Таким образом, глобальная организация снабжения годилась для всего, кроме ассортимента товаров ИКЕА.

Потенциал заключался и в дальнейшем согласовании проектирования перепланировок в магазине, а также новых магазинов с общими моделями комнат в них. Это был не только опыт сокращения расходов, но и помощь в развитии коммуникаций и процесса продаж таким образом, чтобы усилить координацию по всему направлению коммерческих приоритетов.

Было решено, что все руководители вплоть до управляющего магазином должны учить английский язык. За счет этого устранялась необходимость перевода информации, поступающей от отделений ассортимента и снабжения в магазины, и, как следствие, удалось существенно упростить коммуникацию и сократить расходы.

Параллельно процессно-ориентированной инициативе была поставлена цель повысить качество информации, поступающей в магазины из разных отделений организации, таким образом, чтобы управления обслуживания в странах могли сократить время на адаптацию или исправление полученной информации. Основные розничные проекты все еще могли начать на уровне стран, но если они квалифицировались как глобальные решения, ими должно было управлять глобальное розничное отделение.

Больше маркетинговых направлений, таких как каталоги, брошюры, сайты и концепция клуба ИКЕА FAMILY, согласовывались на глобальном уровне и распределялись между странами.

В то же время мы стремились дать больше свободы магазинам. Например, магазинам предложили взять на себя ответственность за анализ конкуренции на местном уровне и местного рынка, тогда как раньше этим в основном занималось центральное Управление обслуживания. Также их просили создавать собственный маркетинговый план. В качестве способа оценки ответственности создали местные советы магазинов. Была внедрена модель активного участия в делах магазина, когда управляющий магазином может взять на себя роль владельца своего магазина.

Внедрение всех этих инициатив означало необходимость еще большего количества ресурсов на глобальном уровне. Я опасался, что мы не увидим соответствующего сокращения ресурсов в центральных организациях стран, если не будут приняты некоторые радикальные меры. Поэтому мы сообщили, что сейчас цель заключается в общем сокращении штата в управлениях обслуживания на 50 %. Я понятия не имел, хорошая ли это цифра – 50 %, но хотел рискнуть, потому что, даже если бы мы слишком сильно сократили организации в некоторых местах, в целом это было необходимо для инициирования действенных изменений.

Повышение эффективности оценивалось как удельное количество сотрудников Управления обслуживания на один магазин. Это выглядело справедливее, учитывая, что в процессе этих изменений открылось много новых магазинов. С 2001 по 2006 год удельное количество сотрудников Управления обслуживания на один магазин снизилось на 30 %, а если исключить новые открывшиеся магазины – приближалось к 40 %. В некоторых странах удалось уменьшить общее количество на 50 % даже в абсолютном выражении. Совокупное количество сотрудников увеличилось в общей сложности на 50 человек в то же время, с 2001 по 2006 год. В процентах от продаж коэффициент затрат на глобальные функции снизился в этот период с 0,24 до 0,20 %. Однако к 2008 году коэффициент затрат на глобальные функции вырос до 0,33 %.

В общей сложности в глобальных направлениях, таких как финансы, HR, маркетинг, продажи, рестораны, недвижимость, юридические службы и так далее, было задействовано около 260 человек в 2008 году. В компании работало около 125 тысяч сотрудников, а выручка составляла 20 миллиардов евро. Глобальные руководящие функции все еще оставались на разумном уровне.

Какие у меня возникали мысли в процессе подобной трансформации? И какие в этом плюсы и минусы? На мой взгляд, этот вопрос не касается наличия процессно-ориентированной или функциональной организации, как не касается и централизованной или децентрализованной модели. Он касается и того и другого сразу. Вам необходимы такие функции, как покупка и развитие ассортимента, с сильными специалистами, но необходимо также, чтобы эти люди имели возможность и готовность сотрудничать и работать на благо компании в целом, а не только на благо своей функциональной области или зоны ответственности. В действительности многие менеджеры и специалисты к этому не готовы. В ИКЕА было много сильных менеджеров, которые прекрасно работали тогда, когда могли полностью контролировать свою область и очень мало сотрудничать или вообще не сотрудничать с другими. Иногда для таких людей можно найти подходящие задачи. Одним из примеров является запуск компании в России, где группа менеджеров получила полномочия сосредоточиться только на этой задаче. Это принесло много разочарований другим подразделениям организации, но для конкретной задачи, в данной стране, в сложной обстановке такое решение было наилучшим. Однако в большинстве случаев способность к сотрудничеству является важным фактором управления. Иногда я исключал сильных исполнителей из дальнейшего продвижения, потому что меня не устраивала их способность сотрудничать и работать на общее благо.

Одинаково важно иметь как центральную, так и локальную цели. Централизованные или глобальные функции должны существовать

там, где скорее имеет смысл быть крупной компанией. Если вы не готовы принять выгоды такого положения, я бы предложил разделить компанию. Быть большим есть смысл только в том случае, если это дает существенные преимущества.

Локальная ответственность всегда очень важна. В розничных продажах менеджмент магазина имеет огромное влияние на производительность. Разница между хорошим и плохим менеджером магазина может выражаться в 100 %-ной или даже большей разнице в прибыли магазина. Чтобы у хороших сотрудников сохранялась хорошая мотивация, надо чтобы они чувствовали полную ответственность за свою работу.

Центральные организации в странах должны сделать первый шаг к преодолению бескрайности организации. Основная задача заключается в передаче информации, передового опыта, разработки новых проектов и так далее из других частей организации в магазины.

В идеальном мире это могло бы исходить непосредственно и самым простым способом от источника в каждый магазин. Вторая задача для центральных организаций в странах – создание новых магазинов. Третья задача – содействовать глобальному развитию. По возможности глобальное развитие должно происходить в непосредственной близости от магазина, а не от офиса. Важно внимательно следить за размером этих центральных организаций, поскольку они склонны к росту.

Ключевой вопрос, конечно, вот какой: не стала ли ИКЕА в связи с этими изменениями более бюрократизирована? Если под бюрократией вы подразумеваете медлительность в изменениях и в принятии решений, излишнюю сложность, необязательные расходы, которые не добавляют ценности, неумение видеть последствия различных инициатив, – я бы сказал, что нет. Тем более по сравнению со старой моделью, в которой функции были недостаточно хорошо согласованы, а все розничные рынки работали более или менее изолированно. Если финансовые результаты могут

служить показателем, ИКЕА продемонстрировала рост продаж в три раза за эти десять лет, а общий объем расходов, а также относительные накладные расходы сократились, плюс отмечался значительный скачок прибыли. Я не думаю, что все это стало бы возможным, если бы ИКЕА продолжала существовать в прежнем формате.

Это новое направление работы можно, конечно, улучшить, и эта работа по тонкой настройке и выходу на новый уровень, вероятно, займет еще несколько лет. Но я уверен, что это правильное направление, если ИКЕА хочет продолжать расти как единая компания.

Есть еще один вопрос: так ли это увлекательно, как было раньше? Лично я бы, наверное, ответил на этот вопрос отрицательно. Сегодня работать приходится под давлением. Нужна более высокая степень профессионализма. Осталось меньше времени друг для друга, возросла потребность в структуре, и для многих сотрудников остается меньше времени и возможностей на то, чтобы опробовать новые решения. Неизбежно ли это? Думаю, что сообразно росту компании действительно растет дистанция, это добавляет сложности, а последствия ошибок и неправильных решений становятся заметнее.

Я считаю, что, если вы хотите расти как одна компания, некоторые из этих негативных последствий неизбежны, и с ними нужно смириться. Однако я всегда говорил, что, на мой взгляд, самую большую угрозу для ИКЕА представляет сама ИКЕА.

Я считаю маловероятным, что могут появиться какие-нибудь новые технологические инновации, которые изменят правила игры в розничной торговле предметами домашней обстановки таким образом, что это поставит под угрозу благополучие ИКЕА. Особых инноваций у конкурентов пока не наблюдается, а спрос на товары для дома наверняка никуда не денется. Нет особой угрозы и изнутри. Даже если будут сделаны важные шаги для структурирования бизнеса во имя того, чтобы справиться

с описанными выше побочными эффектами роста компании, повышением сложности и размера, самодовольством, постепенным нивелированием ценностей и перспектив, – и эти шаги в отсутствие основателя окажут негативное влияние на темп инноваций, лояльность и мотивацию сотрудников в ближайшие годы. Это может показаться странным, но именно продолжение сегодняшнего успешного роста представляется самым вероятным путем к будущему упадку. Предотвращение такого развития событий станет, безусловно, серьезной задачей для следующих поколений владельцев и менеджеров.

И вновь решимость быть не такой, как все, – это единственный способ самовосстановления для ИКЕА. Как я уже несколько раз говорил, я считаю, что предпринимательский способ ведения бизнеса – самый успешный. В какой-то момент любая компания станет слишком большой, чтобы иметь возможность работать таким образом, и, следовательно, может начаться спад. Вероятно, альтернатива в том, чтобы разрушить компанию и начать все заново в формате небольших независимых компаний под ответственностью других преданных делу владельцев. Я лично не знаю ни одной компании, которая решила бы сделать это принудительным образом, как может сейчас поступить ИКЕА. Но кто знает: ИКЕА всегда все делает по-своему. Может быть, пришло время сделать это снова.

3.7. Задача оставаться на плаву

Все бизнес-модели время от времени претерпевают внутренние изменения. Это оправданно, если предложение больше не имеет спроса или потеряло уникальность и конкурентное преимущество по причинам, не зависящим от компании. В то же время проблема возникает, когда бизнес-модель претерпевает изменения из-за внутренней ошибки. Это часто происходит, когда компания находится в условиях конкуренции или экономического спада, когда существует низкий спрос на рынке. С падением продаж и увеличением расходов компании ищут легких побед. Это может означать адаптацию предложения, чтобы стать более востребованными, или увеличение цен, чтобы компенсировать более высокие затраты. Я видел, как это происходило несколько раз и в ИКЕА. Можно получить краткосрочную прибыль в отчете о прибылях и потерях, но при этом неизбежно теряется идентичность и уникальность, а значит, и выгодное отличие.

Одним из примеров того, как это может произойти, является развитие ИКЕА в конце 80-х и начале 90-х годов. В 1983 году в результате международной экспансии изменились приоритеты. Германия вступила в фазу консолидации, и до открытия нового магазина в этой стране оставалось еще десять лет. Далее важными новыми рынками стали Франция (1984), США (1985), Великобритания (1988) и Италия (1989). Стратегия расширения должна была охватить многое, но выборочно. Предполагалось открыть несколько магазинов на одном рынке, а затем перейти к следующему. Я никогда не понимал стремления быстро перейти на новые рынки, вместо того чтобы развивать те магазины, которые только что открыты. Может быть, мы верили в то, что рынки насыщались уже несколькими магазинами, ведь ИКЕА предлагала товары, отличающиеся от обычных, что может привлечь лишь

небольшую часть населения. Может быть, таков был просто дух и энтузиазм компании в то время.

Тем не менее компания распространилась широко. Продвижение на многих новых рынках в течение короткого времени быстро привело к повышению уровня затрат. США и восточноевропейские рынки отреагировали не так хорошо, как предыдущие, и ИКЕА начала терять деньги в этих новых странах. Это компенсировалось за счет повышения отпускной цены для поддержания валовой прибыли, но, как следствие, ухудшилась конкурентоспособность.

Рост продаж в сопоставимых единицах замедлялся. Многие рынки требовали более адаптированных к местным условиям товаров, чтобы быстро увеличить продажи. В соответствии с этим быстро увеличивался ассортимент. Как следствие, ущемлялись преимущества объемных закупок, и ИКЕА потеряла контроль над цепочкой поставок. Усугубились проблемы с качеством, а также серьезную сложность стала представлять низкая доступность товара, так что на фоне более адаптированных к местным условиям товаров уникальная индивидуальность рисковала просто раствориться. Из лучших побуждений был начат проект по сокращению затрат, но некоторые нежелательные эффекты привели к еще большему снижению качества обслуживания покупателей с долгим ожиданием на кассах, недостатком парковочных мест и малым объемом инвестиций в уже существующие магазины.

ИКЕА отреагировала на проблемы такими решениями, которые вводили ее все дальше и дальше от проверенной годами формулы успеха. В конце 80-х и начале 90-х годов отпускные цены росли примерно на 3 % в год, и в 1992 году их уровень достиг пика.

Внутренние отношения и уровень доверия между основными частями компании (поставки, ассортимент и розничные рынки) ухудшались. Все обвиняли друг друга, не было общей, глобальной, перспективной программы действий. Размер компании также стал проблемой. Методы и системы продолжали оставаться такими, как у небольшой компании. Не было ясной идеи по поводу того, как

осуществить превращение ИКЕА в большую компанию. Не хотелось вести себя соответственно и становиться большой компанией. Компания искала правильную структуру организации, и в течение четырех лет были проведены две большие реорганизации, потребовавшие много энергии и отвлекшие внимание от бизнеса. ИКЕА дрейфовала, не зная, куда плыть дальше.

Это был не очень хороший период для ИКЕА. Что же именно вызвало эту цепь событий? Сочетание слишком быстрого открытия слишком многих новых магазинов без понимания того, что выход за пределы Западной Европы означает больше, чем просто копирование сделанного ранее, серьезного спада в экономике, отсутствия общего направления для компании и затруднений при превращении из маленькой компании в большую – все это создало давление на продажи и прибыльность, а решения этой проблемы у ИКЕА не было.

Однако кризис спровоцировал некоторые перемены, и в 1995 году началось возвращение к некоторым фундаментальным успешным направлениям ИКЕА. Стратегии формирования ассортимента были отточены, при этом уменьшился ассортимент и укрепилась его идентичность. Была создана ясная и успешная стратегия закупок, построенная на сокращении базы поставщиков и перемещении производства в страны с низким уровнем затрат. Цены были снижены еще раз, и началась инвестиционная программа в уже существующих магазинах. В период между 1995 и 1998 годами магазины ИКЕА открылись только в двух новых странах (Финляндия и Испания), что мало сопоставимо с предыдущими годами. Экономическая концепция совершила разворот, и компания начала наблюдать позитивное развитие практически на всех рынках.

Урок, который можно вынести из этого опыта, состоит в том, что к успеху приведет следование основным концепциям ИКЕА. Это агрессивная ценовая политика с большой ценовой дистанцией от конкурентов; уникальная идентичность ассортимента

с ограниченной глубиной; внимание к низкому уровню затрат в связи с адаптированным ассортиментом; продолжение инвестиций в магазины, цены, качество и сотрудников, даже когда экономика на подъеме.

Сильная экономика в сочетании с некоторыми из этих положительных изменений сыграла свою роль, и в период 1995–1998 годов ИКЕА пережила значительный рост объемов продаж и добилась высокой прибыльности.

4. Лидерство на рынке и сбалансированный рыночный портфель

В этой главе я приведу несколько примеров глобальной экспансии ИКЕА в последние десять лет, сосредоточив внимание на нескольких важных рынках. Так, по-моему, можно наглядно показать некоторые стратегические вопросы и задачи, с которыми сталкиваются глобальные компании. Далее я постараюсь сделать некоторые выводы относительно трудностей и критериев успеха в секторе розничной торговли (а возможно, и в других секторах тоже), которые необходимо учитывать, чтобы преуспевать в современных условиях.

25-летний период расширения, с 1973 по 1998 год, напоминал многочисленными подъемами и спадами американские горки. Но к 1998 году продажи выросли с 40 миллионов до 6,3 миллиарда евро, а количество магазинов – с 7 до 120. ИКЕА была готова к следующему этапу.

Как всегда, перед ИКЕА стояло много трудных задач и открывалось много возможностей. Было неясно, как приспособить системы и методы работы к размеру и росту компании. Руководящие организации продолжали расти. Компания становилась все более бюрократичной. Нужен был план достижения успеха в США и Восточной Европе. Мы вот-вот должны были выйти на два новых рынка, сильно отличающихся друг от друга: российский и китайский. По-прежнему вызывали большое беспокойство доступность товаров и обслуживание в магазинах. Возникали скандалы вокруг экологических и социальных проблем (содержание формальдегида в товарах, использование детского труда у поставщиков в Пакистане), но альтернативных планов не было.

Компании требовалась новая всеобъемлющая программа, и моей первой задачей в качестве генерального директора в 1999 году

стало ее создание. На мой взгляд, это было крайне необходимо. Мы представляли собой разрозненную организацию. Множество краткосрочных акций и локальных планов приводило к отсутствию стабильности, к неуверенности в общем курсе, недостаточной оптимизации компонентов организации и в целом – к отсутствию общего руководства.

Разрабатывался этот план вовсе не так, как пишут в учебниках, – в том смысле, что происходило это во многом по нисходящему принципу: чтобы создать новый руководящий состав, понадобилось бы несколько месяцев, а времени ждать, пока новые руководители вольются в работу, попросту не было. К такому подходу отнеслись довольно скептически. Мало того, что в результате у группы ИКЕА должна была появиться общая программа, так план еще и разрабатывался без широкого привлечения сотрудников организации и вдобавок рассчитывался на десять лет!

Какой план может просуществовать десять лет и оставаться актуальным? Немного необычно, конечно, однако для этого существовало несколько причин. ИКЕА находилась в положении, когда стабильность и безопасность основного курса компании считались крайне важными. Кроме того, требовалось подстегнуть воображение, чтобы разглядеть в будущем огромные возможности. Трех-пятилетнего плана было недостаточно, чтобы проделать эту работу. Чтобы привязать план и дождаться результатов его исполнения в такой организации, как ИКЕА, понадобилось бы некоторое время. Мне часто кажется, что периоды планирования так коротки, что как только заканчивается работа над одним планом, организация начинает обдумывать другой. Такую работу нельзя делать впопыхах. К тому же кратковременные планы, как правило, – это планы рабочие, их цель – последовательное решение назревших вопросов, а не большие перемены. Программа получила название «Десять задач за десять лет» (10/10), она должна была соединить долгосрочную миссию компании – «изменить к лучшему

повседневную жизнь многих людей» – с краткосрочными рабочими планами различных ее подразделений.

Что же представляла собой программа этого десятилетнего плана? Позвольте мне для начала привести из нее цитату.

ИКЕА должна расти. Наша миссия – улучшить повседневную жизнь большинства людей, но мы пока сумели сделать это лишь для некоторых. Мы должны расти, чтобы добиться своей цели, обрести новые возможности и в меняющейся конкурентной среде быть вне конкуренции. До сих пор мы росли по принципу «шире, но тоньше». У нас есть магазины в 29 странах, но наши доли на этих рынках по большей части ограничены. Сейчас мы вступаем в новую фазу, нам нужно будет сосредоточить основное внимание на продвижение «в глубину», сконцентрировавшись на уже имеющихся рынках. Мы укрепим отношения с нашими клиентами и докажем им, что мы для них – предпочтительный выбор. На тех рынках, где мы работаем, мы станем ведущей компанией, производящей товары для дома. Наша задача – захватить в 2010 году существенную долю всех нынешних европейских и североамериканских рынков, шагнуть вперед и поистине стать доступными и своими для большинства людей, то есть выполнить нашу миссию. Мы должны сосредоточиться на непрерывном сильном росте объема продаж, 10 % в год в течение 10 лет (среднее по группе в существующих единицах). В Азиатско-Тихоокеанском регионе наша важнейшая задача – занять устойчивое положение в странах, на рынки которых мы уже решили выйти (Китай, Австралия, Япония), и достичь рентабельности. Такие же цели встанут перед нами на новом важном для нас рынке – в России. Чтобы достичь цели, нам придется открыть более 100 новых магазинов и утроить суммарные продажи, превысить 200 BSEK к 2010 году.

Это заявление означало весьма резкую смену курса. В отличие от стратегии снижения затрат начала 90-х, здесь предполагалась стратегия роста. Стратегия, основанная не на захвате новых рынков, а на освоении уже существующих. Стратегия открытия новых магазинов – больше, чем когда-либо прежде. Стратегия развития и прибыльности на неевропейских рынках. При этом стремление расти на 10 % в год в сравнительных единицах в течение десяти лет было весьма смелым: средний рост ИКЕА в 90-е годы составлял 6 %.

Позвольте мне продолжить еще одной цитатой из программы:

Наша бизнес-идея заключается в том, чтобы предлагать широкий ассортимент хорошо продуманных, функциональных товаров для дома по ценам настолько низким, чтобы их могло себе позволить как можно больше людей. То есть мы должны удерживать один и тот же уровень отпускных цен в течение следующих десяти лет. Звучит впечатляюще! Но мы живем в изменчивом мире, где на большинстве рынков инфляция близка к нулю, а конкуренты развивают те же сильные стороны, что и мы. Поэтому просто удерживать цены недостаточно. Для того чтобы выполнить нашу миссию, добиться воплощения нашей бизнес-идеи, достичь целевых объемов продаж и успешно конкурировать, мы должны опустить цены по меньшей мере на 20 % ниже сегодняшнего уровня к 2010 году на уровне группы.

Опять-таки это был серьезный отход от привычной стратегии, согласно которой долгие годы рост цен был нормой.

Итак, почему выбрана именно такая стратегия? Причин несколько. Прежде всего, это была точка зрения на конкуренцию; в течение многих лет конкуренция носила разобщенный и локальный характер. Однако все могло измениться. Многие крупные розничные компании меняли стратегию. Они тоже переходили от локальных задач к глобальной экспансии, и не только на таких развивающихся рынках, как Китай, Россия и страны бывшей Восточной Европы. Они

также расширяли свой ассортимент от продуктов питания или обычных товаров для ремонта в сторону товаров для дома. Это были крупные компании, куда более сильные, чем привычные конкуренты ИКЕА. Они располагали и финансовыми ресурсами, и опытом работы в розничной торговле на одном уровне с ИКЕА. Убедить их не выходить на рынок товаров для дома могло бы лишь энергичное снижение цен и наращивание присутствия на всех местных рынках, где работала ИКЕА, путем открытия новых магазинов. Мы везде стремились завоевать лидерство.

Еще одно соображение – экономическая эффективность. С точки зрения экономической эффективности рост продаж в уже имеющихся магазинах – предпочтительный путь развития. Второй после него – строительство новых магазинов на существующих рынках, а самый дорогой вариант – выход на новые рынки. Быстрое открытие большого количества новых рынков в 70-е, 80-е и 90-е годы имело некоторые негативные последствия, упомянутые ранее, но теперь их можно было превратить в преимущества, и ИКЕА могла собрать урожай с этих более ранних капиталовложений. Фиксирование значительной части базовой стоимости также означало, что высокие темпы роста в существующих подразделениях немедленно дадут мощное увеличение текущей прибыли.

Третьей причиной была мотивация. ИКЕА процветает за счет роста. Вся история компании – это рост. И я считаю, что открытие новых магазинов – главный двигатель розничной торговли. Ничто не мотивирует сотрудников лучше, чем участие в строительстве нового магазина. План 10/10 давал организации понять, что рост на существующих рынках является приоритетом, и это был великолепный стимул для большинства сотрудников и руководителей.

Существовала еще одна причина, скорее философского характера. Миссия компании ИКЕА – улучшение повседневной жизни большинства людей. Если мы действительно имеем в виду, что товары ИКЕА должны быть доступны для большинства, то цены

необходимо снижать, чтобы эти товары мог позволить себе каждый, даже люди из развивающихся стран. Компания должна также быть представлена существенно бóльшим количеством магазинов в достаточном количестве регионов для того, чтобы обслуживать большинство людей.

Вот еще одна цитата из программы:

Прибыль важна для нас, потому что она позволяет двигаться к цели: изменению к лучшему повседневной жизни большинства людей. Прибыль для нас не цель, а средство. Достигать прибыли нужно за счет низких затрат. Компания низких цен должна быть компанией низкой себестоимости. Затраты следует учитывать при расстановке любых акцентов. С другой стороны, миссия нашей компании носит долгосрочный характер, и ее целей можно достичь лишь при высокой рентабельности в долгосрочной перспективе. Иными словами, мы должны быть готовы согласиться на более низкий уровень прибыли сейчас, если на перспективу это даст нам более сильную позицию. Поэтому во время экономического спада мы продолжим вкладывать деньги в нашу концепцию, придерживаясь инвестиционных программ в наших магазинах, наших учебных программ и наших целей по ценообразованию. Это даст нам долгосрочную прибыльность, а наши действия сделает более стабильными и последовательными, что принесет пользу нашим сотрудникам, клиентам, поставщикам и владельцам.

Какая мысль была в этом утверждении? Являясь фондом, ИКЕА решила финансировать свой рост самостоятельно. Стремление расти в течение десятилетнего периода предполагает довольно существенный уровень прибыли, необходимый для финансирования все большего числа магазинов, складов и фабрик. Мы собирались

за эти десять лет ни разу не опуститься ниже уровня 10 % текущей прибыли (% от продаж).

Наученные горьким опытом экономического спада 90-х годов, мы решили на новый спад взглянуть иначе. Я чувствую, что многие компании, не только ИКЕА, очень близоруки в том, что касается реакции на изменения в экономике. План 10/10 составлялся в конце 90-х, когда бум информационных технологий находился в самом разгаре. Были составлены кое-какие прогнозы, чтобы посмотреть, какие получатся последствия, если во время следующего спада ИКЕА потеряет 5, 10 или более процентов продаж. Совету предложили несколько вариантов решений, сделанных на основе этих расчетов, и мы попросили их поддержать стратегию, согласно которой в случае экономического спада ИКЕА не сокращала бы расходы, а, наоборот, форсировала инвестиции. Поступая так, заключали мы, компания может выйти из следующего спада на всех парусах и значительно оторваться от конкурентов. Совет директоров одобрил это предложение в декабре 1999 года, и поэтому, когда в 2001 году кризис начался, ИКЕА снижала цены и увеличивала инвестиции в уже существующие и новые магазины. И в этот раз компания поступила не как все. Я думаю, легче добиться следования подобной стратегии в частной компании, потому что приходится согласиться с низкой прибылью в краткосрочной перспективе, чтобы получить потенциал роста в среднесрочной. В компании, котирующейся на бирже, как мне кажется, согласия на подобный риск добиться труднее.

Каким же образом ИКЕА достигла финансовых целей в рамках десятилетнего плана? Объем продаж утроился – с 7,6 миллиарда евро в 1999 году до 21,5 миллиарда в 2009 году. Отпускные и закупочные цены были снижены на 20 %, а уровень прибыли составил гораздо более 10 % продаж за все десять лет. Все прошло по плану. Единственное разочарование состояло в том, что уровень затрат не удалось снизить так, как планировалось. Для этого нужен был прирост производительности в 10 % в год, нам же удалось

повысить производительность лишь в среднем на 4–6 %. Однако это компенсировала маржа выше ожидаемой, так что уровень прибыли оказался сопоставимым с запланированным. Но все-таки компания с низкими ценами должна быть компанией с низкими затратами.

4.1. Рыночная стратегия

На каких рынках работать – безусловно, важный вопрос для любого международного ретейлера. Нужно создать хорошо сбалансированный рыночный портфель с перспективами краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного роста, а также прибыльности. Оценить потенциал предложения на различных рынках – потенциал к тому, чтобы стать одной из крупнейших компаний в своей области. Найти баланс между риском и потенциалом. Оценить важность торговых барьеров. Осознать ограниченность ресурсов компании и необходимость действовать в рамках ее ценностей. Выбрать, что важнее – скорость или более размеренный, постепенный рост. Подумать над возможной необходимостью адаптировать существующую бизнес-модель. И не в последнюю очередь – понять, как сыграть важную роль в обществе, постоянно осваивающем новые рынки. Вот некоторые вопросы, стоящие перед международными ретейлерами. Как к их решению подошла ИКЕА?

В 1999 году продажи ИКЕА в Европе составляли около 80 % от всех продаж компании, в США – 17 %, в Азиатско-Тихоокеанском регионе – 3 %. Европа выступала в качестве основной базы, приносящей стабильную прибыль, в США компания испытывала затруднения, а освоение перспективных российского и азиатского рынков лишь начиналось.

Стратегия агрессивной экспансии на существующих рынках стала одной из важных частей плана 10/10. Руководство компании хотело укрепить свои позиции в Европе и добиться того, чтобы ИКЕА стала рыночным лидером на каждом из европейских рынков. Кроме того, необходимо было решить проблемы в США и построить успешный бизнес на новых азиатско-тихоокеанских рынках и в России – на рынках будущего. В начале периода планирования (1999 год) компания открывала всего пять новых магазинов в год, что

составляло 3 % от общего числа магазинов. К концу периода темпы выросли примерно до 20 магазинов в год – 9 % всех магазинов. Суммарно за десять лет, с 2000 по 2009 год, ИКЕА открыла 150 магазинов, что больше, чем 130 магазинов, открытых компанией за предыдущие 55 лет. Сто десять магазинов были открыты в Европе (включая Россию), 25 – в Северной Америке, 15 – в Азии.

Магазины также становились больше. В 2009 году площадь среднестатистического нового магазина составляла примерно 35 тысяч квадратных метров, в то время как пятнадцатью годами ранее она достигала лишь 15 тысяч квадратных метров. Как ни странно, ассортимент товаров не расширился. В магазинах было по-прежнему представлено от 6,5 до 9 тысяч товарных наименований, что соответствовало показателям 15-летней давности. Расширение торговой площади использовалось для того, чтобы адаптироваться к увеличению объема продаж и количества посетителей. Как отмечалось ранее, ИКЕА всегда стремилась сделать упор на совершенствование логистики в своих магазинах. У этого принципа есть три составные части. Первый – свести к минимуму перемещение товаров по магазину. Торговая площадь и упаковка продуманы таким образом, что товары привозятся и выкладываются туда, откуда их непосредственно смогут взять покупатели – без необходимости перемещать товар со склада на полки. Во-вторых, в противоположность расхожему мнению, наличие запаса рассматривается как преимущество, и доступность товара для покупателя всегда важнее оптимизации запасов. В-третьих, считается, что экономически целесообразно делать упор на прямые поставки от производителей, максимально загружая имеющиеся транспортные средства. Подобная логика требует увеличения расходов на создание запасов и на расширение торговых площадей; выигрыш достигается за счет дополнительных продаж и удовлетворения запросов клиентов в связи с наличием необходимых им товаров, а также за счет повышения продуктивности работы (соотношение проданных товаров и рабочих

часов), которое становится возможным благодаря рациональному хранению товаров и более низким расходам на их реализацию – а это результат расширения торговых площадей.

В целом я считаю, что излишне краткосрочное планирование капиталовложений рискованно. Существует, как мне кажется, ряд факторов, которым зачастую не уделяется достаточного внимания. В частности, порой трудно оценить дополнительные преимущества логистической эффективности, о которой упоминалось ранее, при расчете окупаемости инвестиций в проект. Кроме того, принимая решение об инвестициях в новый магазин, можно быть уверенным, что цена на землю не станет ниже, а процесс получения лицензии на розничную торговлю не упростится. Думаю, разумно покупать столько земли, сколько вы можете себе позволить, и строить на большей площади (в рамках лицензии), чем изначально предполагалось, чтобы обеспечить себе свободу действий в будущем. Наконец, расчет окупаемости инвестиций в проект, основанный на прогнозах продаж на три-пять лет вперед, часто является нормой. С учетом того, что компания растет, это может привести к масштабным реинвестициям спустя несколько лет. Издержки этого и прерывания деятельности компании часто недооценивают или даже не принимают во внимание в инвестиционной заявке.

Риски, связанные с покупкой излишнего количества земли или постройки слишком больших магазинов, крайне ограничены – по крайней мере, в случае ИКЕА. Я еще ни разу не пожалел, что какой-то магазин построен слишком большим, зато я много раз сталкивался с тем, что магазин впоследствии оказывался слишком мал. Если же оставалось невостребованное место, ИКЕА всегда зарабатывала на продаже земли или на сдаче в аренду лишних площадей.

4.2. Европейская экспансия

Целью плана 10/10 было получение существенной доли европейского и североамериканского рынков. Расшифровывалось это так: ИКЕА должна стать рыночным лидером на всех европейских рынках, располагая примерно 10 % от всего объема продаж на них к 2009 году. На тот момент (в 1999 году) в большинстве стран Европы, за исключением Швеции, рыночная доля компании варьировалась от 3 до 5 %. Данная коммерческая стратегия в Европе полностью себя оправдывала. В 1999 году 80 % оборота ИКЕА давал именно европейский рынок, и спустя десять лет, в 2009 году, соотношение не изменилось, несмотря на масштабные инвестиции в США и Азии. Согласно стратегии 10/10, к концу периода планирования доля Европы должна была снизиться примерно до 75 %.

В 2009 году ИКЕА располагала гораздо более сильным портфелем рыночных долей в разных странах, и зависимость от пары рынков уже не казалась потенциальной угрозой. Напомню, в 1983 году на Германию приходилось 45 % продаж ИКЕА, а на Швецию – 22 %. К 1995 году доля Германии уменьшилась до 30 %, Швеции – до 11 %, к 2009-му эти показатели составляли соответственно 16 и 6 %. Сегодня в Великобритании, США, Франции, Италии и Нидерландах совершается не меньше продаж ИКЕА, чем в Швеции, а порой даже больше. Исходя из рыночной доли, к 2009 году ИКЕА была лидером на всех европейских рынках за исключением британского и австрийского. В Великобритании компания столкнулась с законодательными ограничениями, помешавшими ей открыть достаточное количество новых магазинов. В Австрии рынок очень тесный: на нем работает несколько конкурентов, у каждого из которых большая рыночная доля, в связи с чем ИКЕА пока не удалось выйти на первое место по продажам.

За эти десять лет положительная для ИКЕА динамика наблюдалась в странах Восточной Европы – Польше, Чехии и Венгрии, где существенные первоначальные инвестиции хорошо окупились. Сегодня эти страны вносят большой вклад в рост продаж и чистую прибыль Группы.

Когда я изучаю конкуренцию, у меня складывается впечатление, что на европейских рынках у ИКЕА в этом отношении не возникало серьезных проблем – по крайней мере, до настоящего момента. Были попытки концептуальной конкуренции – по-моему, это наименее опасные конкуренты. Они не создают инновационные продукты, а лишь копируют то, что ИКЕА уже сделала до них. Пока что эти компании имели ограниченный успех. Большие традиционные компании, в прошлом имевшие серьезную долю продаж на рынке товаров для дома, с трудом справились с задачей обновления и сегодня почти незаметны на общем фоне или просто закрылись. Часть сетевых строительных гипермаркетов попыталась расширить ассортимент, включив в него товары для дома. Похоже, пока это им не особенно удалось. Это не основной вид их деятельности, что, конечно, на руку ИКЕА. ИКЕА достался рынок посередине. Эксклюзивные товары по высоким ценам – свободная ниша, однако она предполагает небольшие объемы. Низкая цена и низкое качество также доступны, но, как мне кажется, этот рынок со временем сдает позиции, поскольку покупательная способность увеличивается, а по сравнению с ИКЕА у таких компаний ценового преимущества нет. Традиционный сегмент в среднем ценовом диапазоне – возможный вариант, пока не занятый ИКЕА. Это большой сегмент рынка, где наиболее вероятен успех любого европейского конкурента ИКЕА. Что касается местной конкуренции, двумя наиболее конкурентными рынками для ИКЕА являются Германия и Франция. В Восточной Европе и странах юга Европы (Испания и Италия) конкуренция меньше всего. Думаю, ИКЕА нужен серьезный вызов от международного конкурента, чтобы самой стать

лучше. Как мы все знаем, отсутствие конкуренции действует усыпляюще.

Рыночное регулирование на европейских рынках вызывает обеспокоенность. Хотя его движущей силой является намерение Еврокомиссии сделать Европу более конкурентной, я не вижу особенного прогресса в секторе розничной торговли. В целом я считаю, что розничная торговля является одним из наиболее конкурентных секторов, и если вы отмотаете обратно цепочку поставок, то увидите, что во многих областях дела с конкуренцией обстоят существенно хуже. Сервисная директива, одобренная ЕС, начиналась с добрых намерений, однако в итоге бесконечные компромиссы помешали ей принести сколько-нибудь значимые изменения.

Законодательство касательно лицензирования розничной торговли ухудшается. Мешая большим ретейлерам расширяться, такие законы делают Европу менее конкурентной и сокращают число рабочих мест. Эта тенденция уводит в неправильном направлении многие рынки, к примеру французский и британский. Ограничение часов работы – еще один пример законодательных мер, повлиявших на конкуренцию и при этом не повлекших за собой существенного прогресса.

Среди интересных наблюдений, сделанных за последние десять лет во время европейской экспансии, – тот факт, что для ИКЕА открытие магазинов в небольших городах обычно становится более успешным, чем в крупных. В прошлом при выходе на новые рынки акцент делался в первую очередь на мегаполисы. Считалось, что населяющие их люди лучше адаптированы к современному стилю ИКЕА и ее бизнес-модели. В Европе это уже не так. Думаю, тому есть несколько причин. Важнее всего – низкий уровень конкуренции. В небольших городах открытие нового магазина ИКЕА – практически событие года. Это способствует массовой бесплатной раскрутке, а репутация фирмы благоприятно влияет на набор новых сотрудников. Наличие магазина ИКЕА добавляет престижа этим

городам. Ассортимент товаров также более конкурентоспособен, поскольку у потребителей выбор существенно меньше, чем в больших городах. Легче привлечь хороших работников, а покупатели готовы проехать большее расстояние, чем в больших городах, что является преимуществом, учитывая размер магазинов: высокие объемы продаж – необходимое условие прибыльности. Кроме того, земля обычно дешевле, а согласование с местными властями дается легче. Зарплаты ниже, охват рынка выше, а издержки меньше – в итоге отдача от капиталовложений получается больше.

Еще одно наблюдение: сходство между магазинами в небольших городах разных стран часто больше, чем между магазинами в крупных и небольших городах в одной и той же стране. Государственные границы не обязательно являются решающим фактором в том, какую линейку товаров предложить потребителю или как организовать тот или иной вид деятельности компании – от маркетинга до обучения персонала.

4.3. США

ИКЕА начала экспансию в Северную Америку на раннем этапе своей деятельности, открыв магазин в Ванкувере в 1976 году. Как принималось это решение, я не знаю. Вероятно, оно отражает личные предпочтения и не имеет под собой бизнес-логики – ведь это, пожалуй, самое удаленное место от большинства поставщиков ИКЕА, которое только можно было придумать. Однако дела в Канаде у ИКЕА пошли неплохо, и местному подразделению поручили выйти на соседний, американский рынок.

Первый магазин открылся в 1985 году в Филадельфии. С моей точки зрения, США, пожалуй, самый сложный в настоящее время рынок для выхода на него компании, занимающейся розничной торговлей. Практически уверен: в 1985 году руководство ИКЕА не осознавало, на что оно подписалось. И это хорошо – иначе компании не было бы на американском рынке сегодня. Непокколебимая уверенность в себе, ставшая результатом предыдущих европейских успехов, привела к тому, что решение по завоеванию этого нового рынка принималось практически без проведения соответствующих исследований. Считалось, что шведский стиль и концепция ИКЕА подойдет США точно так же, как это произошло в других странах, в том числе в Канаде. Однако проблемы начались с самого начала. Пять магазинов открылись на восточном побережье США между 1985 и 1990 годами, а на западном побережье компания приобрела своего конкурента (STOR), что к 1992 году добавило в портфель ИКЕА еще три американских магазина.

В течение нескольких лет компания испытывала затруднения: продажи шли плохо, и бизнес приносил убытки. В результате было принято решение остановить экспансию и не открывать новых магазинов с 1993 по 1999 год. Большую часть этого времени ИКЕА

США практически не приносила прибыли; усилия менеджмента сосредоточились на минимизации издержек.

Почему США оказались такой сложной задачей? Я вижу ряд отличий от европейской бизнес-среды. Хотя конкуренция в сфере товаров для дома достаточно скромная, в розничной торговле в целом она огромна. Неважно, где вы разместите магазин: все равно большинство покупателей проедут как минимум мимо пары торговых центров по дороге в ИКЕА.

Издержки ведения бизнеса высоки. Чтобы получить ту же долю информационного присутствия, что и в Европе, нужно потратить во много раз больше на маркетинг. Стоимость земли и строительства выше, чем в Европе. Выше и расходы на персонал, не говоря уже о затратах на социальное обеспечение. Еще более важно, что текучесть кадров по сравнению с европейскими показателями очень высока, она приближается иногда к 100 % в год, что автоматически влечет за собой большие расходы на рекрутеров и обучение. В результате уровень компетентности персонала, как правило, ниже. Сфера производства товаров для дома характеризуется слабостью и отсутствием конкуренции. Это значит, что большую часть ассортимента ИКЕА приходится импортировать: ходовые товары преимущественно из Азии, мебель – в основном из Европы. В итоге страдает валовая прибыль компании. В зависимости от колебаний курса доллара по отношению к евро диапазон изменения валовой прибыли за несколько лет мог составлять до 10 процентных пунктов. Размер страны также не лучшим образом сказывался на накладных расходах и создавал менеджменту дополнительные трудности.

Впрочем, ассортимент адаптировать практически не пришлось – за исключением некоторых функциональных подстроек, таких как размеры и габариты.

В 1999 и 2000 году, когда я вплотную соприкоснулся с американским подразделением ИКЕА, начав работать генеральным директором компании, ИКЕА переживала пару лучших лет за всю историю своего существования. Американская экономика

сильно укрепились за годы интернет-бума, доллар также укрепился, что позволило американскому подразделению компании получать хорошую валовую прибыль. Однако в предыдущие годы ИКЕА США часто функционировала в убыток или с трудом обеспечивала самокупаемость, поэтому уверенности в своих силах было немного. Приоритетом стало снижение издержек. Компания располагала четырнадцатью магазинами недостаточного размера, в которые вкладывалось мало средств. Ассортимент в них был небогат и не согласовывался с общей стратегией формирования ассортимента ИКЕА. В местном подразделении компании бытовало мнение, что шкафы и кухни ИКЕА не продаются на американском рынке. Именно эти предметы интерьера представляли собой краеугольный камень ассортимента ИКЕА во всех остальных регионах. ИКЕА США была небольшим региональным игроком на этом рынке, занимавшим примерно 16-е место по рыночной доле.

В течение многих лет ИКЕА придерживалась неудовлетворительной бизнес-модели, которая вела ее в никуда. Думаю, нужно было принять решение: верим ли мы в то, что можем добиться нормальной работы ИКЕА в США. Если да, необходимы значительные капиталовложения и переход в наступление. Если нет, надо сворачивать бизнес и покидать этот рынок. Худший вариант – продолжать делать то же самое и ожидать, что результаты окажутся иными.

Инвестировав в 14 магазинов и получив довольно высокую узнаваемость марки спустя 15 лет, увидев возможности для улучшения и осознав потенциал этого огромного рынка, ИКЕА решила перейти в наступление с целью сделать американское подразделение одним из будущих столпов компании.

Стратегия была довольно прямолинейной. Во-первых, ассортимент в США следовало согласовать с общей стратегией формирования ассортимента ИКЕА, что позволило бы хорошо продавать товары для спальни и кухни и за счет этого добиться количественного роста

продаж – точно так же, как это происходило на других рынках, где работала ИКЕА. Американскому подразделению нужно было влиться в общий поток и принять единую для ИКЕА стратегию агрессивных распродаж. Существующие магазины нуждались в обновлении или переносе на лучшие участки. Текучесть кадров надо было кардинально снизить, чтобы создать более стабильную рабочую атмосферу в магазинах. Деятельность самих магазинов требовала оптимизации. Объем продаж следовало увеличивать – как через существующие магазины, так и с помощью открытия новых. Масштаб представлялся важным условием для начала работы модели. Это было необходимо для совершения требуемых капиталовложений в маркетинг, а главное – чтобы сделать возможным создание локальных производственных мощностей. Единственным способом добиться относительно стабильного роста доходов компании в США является расширение местного производства, позволяющее застраховаться от колебаний курса валюты. Когда маржа колебалась вверх-вниз на 10 процентных пунктов в зависимости от укрепления или ослабления доллара, невозможно было обеспечить стабильный уровень прибыли.

Этого удалось добиться с 2001 по 2009 год. ИКЕА США из небольшой региональной компании, владеющей 14 магазинами, стала национальным игроком с почти 40 магазинами. Ее рыночная доля была на втором месте, а продажи выросли с 1 миллиарда долларов в 2001 году до 3 миллиардов долларов в 2009 году. Целевые показатели по прибыльности пока актуальны, несмотря на серьезный экономический спад в США и ослабление доллара (2010 год). Открылась первая полностью принадлежащая компании фабрика в США, планируется дальнейшее расширение местного производства. Поэтому очередные перемены в американской экономике на фоне укрепления местных поставок, без сомнения, помогут ИКЕА США стать одной из ключевых опор бизнеса ИКЕА в будущем.

4.4. Россия

Между тем, что происходило с компанией в США и в Европе в начале 1990-х годов, было немало общего. ИКЕА отступила от некоторых основополагающих критериев успешности своей работы – системное формирование ассортимента ИКЕА, агрессивная ценовая политика и инвестиции в магазины. Однако были и различия: необходимость увеличивать масштаб операций, адаптироваться к иной бизнес-среде и налаживать местные поставки.

В России компанию ожидали несколько иные трудности.

Опыт ИКЕА в России станет одним из классических примеров того, как ИКЕА пошла собственным путем и взяла на себя существенный риск, радикально обойдя конкурентов. Когда все остальные международные компании принимали решение покинуть Россию или не заходить на российский рынок в разгар финансовых кризисов конца 1990-х годов, ИКЕА решила прийти в эту страну. Представлялась редкая возможность на ранней стадии обеспечить ИКЕА место на рынке будущего и, учитывая ситуацию в стране, приобрести землю в хороших районах по приемлемой цене. Риск был просчитан: даже если бы ИКЕА потеряла все на этом рынке, угрозы для компании не возникло бы.

ИКЕА также придумала новую бизнес-модель, которая принимала во внимание особенности местного рынка. Ввозные пошлины на товары ИКЕА в среднем составляли 20 %, при этом до переключения на местные поставки какое-то время сохранялась потребность в импорте. Одновременно требовалось поддерживать низкие цены. Поэтому шансы получать прибыль в розничной торговле в течение еще нескольких лет были невелики. Чтобы компенсировать эти негативные факторы, придумали концепцию торгового центра. Ее основная мысль: в связке с магазинами ИКЕА нужно строить большие торговые центры. Согласно расчетам, эти

центры обеспечат хорошую прибыль, которая может покрыть убытки в магазинах ИКЕА, пока они сами не станут прибыльными. Торговые центры сами по себе будут хорошим капиталовложением, но главное – они привлекут покупателей и, соответственно, большее количество людей придут в находящийся по соседству магазин. Первый магазин ИКЕА открылся в 2000 году, а первый торговый центр – в 2002 году.

Торговые центры с самого начала ждал коммерческий успех. ИКЕА немедленно заняла первое место среди торговых центров в России, заручившись сильными арендаторами и хорошей посещаемостью. Отдача от капитала, вложенного в московские центры, была очень высокой.

Кроме того, дела у магазинов шли лучше, чем ожидалось. Конкуренция и ситуация на рынке в России, как и на всех развивающихся рынках, идеальна для ИКЕА. С одной стороны, есть небольшие местные магазинчики / столярные мастерские с низкими ценами, где качество изделий и их дизайн зачастую оставляют желать лучшего, с другой – очень дорогая импортная дизайнерская мебель, которую может себе позволить очень ограниченное количество людей. Одновременно присутствует растущий средний класс, ограниченный в средствах, но нуждающийся в предметах домашней обстановки хорошего качества по низким ценам. Это как раз про ИКЕА – больше никто не может удовлетворить такой запрос. По счастливой случайности состояние российской экономики в тот момент улучшалось, а рубль укреплялся по отношению к доллару. Российское подразделение компании смогло найти участки и быстро построить несколько магазинов ИКЕА и торговых центров. Скорость стала приоритетом номер один, номер два и номер три. Логика была такой: распахнулось окно возможностей, и ИКЕА необходимо открыть свои точки в разных городах, прежде чем это сделает кто-то другой. С 2000 по 2008 год заработали 11 магазинов и 11 торговых центров общей площадью около 2 миллионов квадратных метров, инвестиции составили 4 миллиарда долларов. Это вывело ИКЕА

в десятку крупнейших инвесторов в России. Среди капиталовложений были также оптовая база и ряд принадлежащих ИКЕА мебельных фабрик. В 2009 году продажи магазинов ИКЕА в России достигли почти одного миллиарда евро, что составляло 4 % от продаж по всему миру, и магазины приносили прибыль.

Однако существует ряд задач, которые по-прежнему необходимо решать, чтобы нормально вести дела в России в будущем – как для магазинов ИКЕА, так и в том, что касается торговых центров. Для ИКЕА основной вопрос – как дополнительно снизить розничные цены, сохраняя при этом разумную маржу. Когда компания пришла в Россию, предполагалось, что этого можно добиться двумя путями. Один – что будет происходить постепенная либерализация экономики и Россия присоединится к ВТО, в результате чего можно было бы ожидать снижения ввозных пошлин. Тем не менее пока что в этом направлении положительных сдвигов не произошло. Ввозные пошлины по-прежнему находятся на среднем уровне 20 %.

Во-вторых, много усилий и ресурсов пошло на то, чтобы выстроить систему местного снабжения с помощью как внешних поставщиков, так и собственного производства, и это оказалось гораздо сложнее, чем задумывалось первоначально. Как выяснилось, грамотных подрядчиков, способных создать конкурентоспособное производство, практически невозможно найти. Думаю, это частично результат отсутствия предпринимательской традиции в России, частично – влияние непростой бизнес-среды, где царят бюрократия и коррупция. К сожалению, и в этом направлении серьезных улучшений за последние десять лет не наблюдается. Очевидно, что мебельная промышленность не входит в список приоритетов российского правительства, хотя это стало бы мощным стимулом к развитию экспорта – учитывая изобилие сырья. Кстати, на долю ИКЕА приходится 40 % всего экспорта мебели из России, хотя это совсем небольшая часть производства ИКЕА по всему миру. Кроме того, принадлежащие ИКЕА мебельные фабрики в России столкнулись с рядом проблем при развитии производства.

Сейчас (в 2010 году) я не испытываю особенного оптимизма в отношении перспектив увеличения доли местных поставок в России, если не произойдет существенного улучшения бизнес-климата. Несмотря на масштабные инвестиции и затраченные усилия, ИКЕА удалось поднять этот показатель лишь до 40 % от всего объема поставок за все годы, которые компания работает на российском рынке. Это ставит ИКЕА в затруднительное положение. Уровень продаж и покупательная способность существенно различаются между Москвой, Санкт-Петербургом и провинциальными городами. Если для Москвы индекс будет 100, то для Санкт-Петербурга – 60, для регионов – 30. Это значит, что в Москве продажи и прибыль можно контролировать, а вот в регионах компания теряет деньги. Ситуация не изменится, пока не найдется способа существенно снизить закупочные цены, и пока что такого способа нет.

Второй серьезной проблемой в России является развитие торговых центров. Они успешны с коммерческой точки зрения – сильный состав арендаторов, хорошие продажи и посещаемость, значительная прибыль на капитал. Однако возникли другие крупные расходы, которые сводят более чем на нет прибыль от деятельности центров. Частично это связано со сложной бизнес-средой в России, частично – результат приоритета скорости при освоении рынка, когда ИКЕА не всегда удавалось в достаточной мере управлять ситуацией.

Бурное развитие сделало ИКЕА уязвимой в ряде случаев, стоивших ей очень дорого. Тяжбы и внесудебные урегулирования конфликтов со строительными компаниями, обычными жуликами и властями вызывают большую озабоченность при ведении девелоперского бизнеса в России.

Состав руководства и сотрудников претерпел множество изменений, и в 2008 году ИКЕА приостановила проектирование новых торговых центров и магазинов, за исключением, возможно, Москвы, пока эти проблемы не будут решены.

Бизнес-модель торгового центра хороша, однако, с моей точки зрения, необходимо консолидировать бизнес и достигнуть точки безубыточности. Бизнес-модель магазинов нуждается в решении проблем с поставками, и лишь тогда удастся обосновать открытие новых магазинов.

Я очень надеюсь, что со временем будет найдено решение, поскольку у компании есть все основания, чтобы построить успешный бизнес в России.

4.5. Азиатско-Тихоокеанский регион

В программе, которую мы назвали «Десять задач за десять лет» (10/10), было сказано: «Основная задача для нас в Азиатско-Тихоокеанском регионе – просто закрепиться в тех странах, на рынки которых мы уже приняли решение выйти, и достигнуть точки безубыточности». В 1999 году присутствие ИКЕА в Азиатско-Тихоокеанском регионе было крайне незначительным. Работали всего шесть небольших магазинов, которые больше походили на стартапы: четыре в Австралии и два в Китае. Поставки осуществлялись из центрального склада в Малайзии, где также находился центральный офис региона. Магазины, конечно же, прибыли не приносили. Азиатско-Тихоокеанский регион мог потенциально стать «третьей ногой» в географической стратегии ИКЕА, вместе с Европой и Северной Америкой. Долгосрочные перспективы роста были очевидны.

Так какова лучшая стратегия продвижения вперед? И вновь требовалось исправлять все то, что не сделали с самого начала: строить большие концепт-магазины ИКЕА, где покупателю предоставляется доступ ко всему ассортименту. Важно было также понять, как установить цены, которые оказались бы ниже, чем у конкурентов, и одновременно получать прибыль. Ответ на этот вопрос вновь представлялся таким: необходимо добиться достаточного масштаба и снизить фиксированные издержки в цепочке поставок. Китай – очевидный кандидат, однако требовалось время, чтобы продажи на китайском рынке выросли достаточно, учитывая низкую покупательную способность в стране и необходимость установить низкие цены. Поэтому приняли решение дополнить Китай Японией, где можно было сразу построить магазины с большими объемами продаж. Географическая близость этих двух рынков сказывалась благотворно. Чтобы предложить покупателям конкурентные цены и хороший

ассортимент, требовалось выстроить локальную систему поставок и создать центральный склад в Китае.

Региональный офис переехал из Сингапура в Шанхай. Там же построили центральный склад на 200 тысяч кубических метров, который дополнили местными складами в Австралии и Японии. Безусловно, поставки на местах было проще отладить в Китае, чем в России. Уже существовавшая структура с закупочными офисами теперь работала как с международными поставщиками, так и с местными в регионе. Преимуществом по сравнению с Россией являлось отсутствие спешки. Ситуация в Китае не требовала укладываться в определенные сроки, и бизнес можно было развивать организованно.

В Австралии, где цепочку поставок уже наладили, решение оказалось простым: заменить маленькие торговые точки на большие магазины ИКЕА и вести в них дела как обычно. Австралия похожа на европейские рынки. Так и поступили, и теперь ИКЕА в Австралии приносит устойчивую прибыль.

С другой стороны, Япония представляла собой совершенно новую задачу, чем те, которые привыкли решать в компании. Среди плюсов – величина рынка, высокая покупательная способность и большая плотность населения. Конкурентов насчитывалось немного, они были очень традиционными, на рынке функционировало мало международных компаний, и цены завышались из-за недостаточной конкуренции. Стиль ИКЕА хорошо сочетался со вкусом японцев. В японском обществе также происходила переоценка ценностей, и выход ИКЕА на рынок, с ее уникальной концепцией и ценностями, мог бы хорошо вписаться в эти перемены.

Конечно, существовали определенные трудности. Цены на землю очень высоки. Поскольку процентная ставка стремилась к нулю, это нельзя было отнести к краткосрочным проблемам, однако потенциальный риск существовал. Требования к обслуживанию и качеству в Японии также очень высоки, и оставалось неясным,

насколько покупатели воспримут идею самообслуживания. Кроме того, японская культура очень сильно отличалась от шведской, поэтому невозможно было сказать наверняка, подойдут ли ей ценности ИКЕА. Не существовало особых поводов считать, что этого не произойдет, однако при найме японских менеджеров об этом следовало задуматься. Но больше всего компанию волновали ограничения, установленные Японией на содержание формальдегида в мебели: разрешенный уровень был в два раза ниже, чем на других рынках. Это значило, что несколько сотен наиболее важных товаров ИКЕА следовало производить специально для японского рынка, причем закупочная цена становилась на 20 % выше обычной. В краткосрочной перспективе с этим можно было смириться, но впоследствии поддерживать подобный уровень цен представлялось невозможным. Прежде чем принимать решение о выходе на японский рынок, следовало придумать какое-либо решение этой проблемы.

Решение оказалось очень характерным для ИКЕА: превратить проблемы в возможности! Запустился проект, целью которого стало снижение уровня формальдегида до требуемого в Японии, причем без увеличения издержек. Идея заключалась в следующем: рано или поздно в других странах законодательство относительно содержания формальдегида также ужесточится, и к тому времени у ИКЕА уже сформируется готовое решение проблемы без необходимости укладываться в кратчайшие сроки. Кроме того, это представлялось более рациональным подходом в отношении окружающей среды. Решение было найдено, и сегодня японская норма содержания формальдегида является стандартом для всех продуктов ИКЕА, а скоро станет новой нормой для всей мебельной промышленности.

Первый магазин в Японии открылся в 2006 году. К 2009 году начали работать пять магазинов: три в районе Токио, один в Кобе и один в Осаке. В целом ассортимент ИКЕА, концепция ее магазинов и ее ценовая политика хорошо прижились в Японии. Единственное, что вызывает беспокойство, – низкий уровень потребления

хозяйственных товаров на душу населения в Японии. Чтобы усилить интерес к этой сфере, необходимо здорово потрудиться. К 2009 году продажи приблизились к 400 миллионам евро и ИКЕА получила устойчивую прибыль.

В Китае задачи были иными. По сравнению с Россией бизнес-среда в целом более благоприятна для ведения дел. Мой опыт показывает, что китайские власти идут на сотрудничество, отличаются решительностью, в целом искренне хотят помочь и готовы действовать в интересах своего народа. Существует серьезная ценовая конкуренция; кроме того, размер страны и численность ее населения вкупе с низкой покупательной способностью создавали ряд трудностей. Покупать в Китае легко, а вот продавать не так-то просто.

Ключом к успеху оказалась стратегия поставок. Розничные цены следовало снизить минимум вдвое по сравнению с уровнем цен в тот момент, когда бóльшая часть поставок шла из Европы. Чтобы добиться снижения цен на 50 %, требовались местные поставщики и очень большие объемы. К 2009 году более чем 50 % от всего объема продаж в Китае производилось на месте. Розничные цены снизили в соответствии с планом. Основная проблема в продвижении китайской стратегии поставок заключается в том, чтобы найти способ улучшить качество производимых продуктов и условия труда у поставщиков.

Для успешного развития ИКЕА в Китае требовалось адаптировать не только стратегию поставок, но и некоторые компоненты коммерческой стратегии. Снижение розничных цен означало, что объемы продуктов, реализуемые через магазины, существенно превышали обычные. Кроме того, посетителей также было гораздо больше, чем обычно приходит в магазины ИКЕА. В соответствии с этим следовало планировать торговые точки. Решением стала концепция магазина, согласно которой и выставка мебели, и кассовый зал, где товары можно забрать самостоятельно, находятся над складом; таким образом, в здании становилось три

этажа против обычных двух. Дополнительный этаж позволял привозить больше товаров, не покупая специальных участков земли под хранение. Земля в Китае такая же дорогая или даже дороже, чем в западных странах. Еще одна область, нуждавшаяся в переосмыслении, – правило ИКЕА, согласно которому во все дома, расположенные в районе охвата обслуживанием того или иного магазина, доставляется каталог ИКЕА. Требовался более избирательный метод: вокруг магазинов жило огромное количество людей. Ассортимент также нуждался в определенной адаптации. В первую очередь была расширена товарная линейка в нижнем ценовом диапазоне.

Бизнес-модель в Китае в настоящее время работает, и ИКЕА получила возможность быть конкурентоспособной и прибыльной. К 2010 году в Китае станет девять магазинов, а дополнительные теперь можно открывать быстрее.

В трех странах – Австралии, Японии и Китае – совокупный объем продаж приближается к миллиарду евро, к 2009 году все местные подразделения ИКЕА стали приносить прибыль. Надежная стратегия поставок и снабжения дополняется сильной командой сотрудников. Потенциально эти рынки могут стать двигателем развития для ИКЕА на много лет вперед. План 10/10 – прочно закрепиться в Азиатско-Тихоокеанском регионе и сделать открытые там магазины прибыльными к 2009 году – выполнен.

4.6. Местная компания или международный ретейлер?

Безусловно, стать успешным международным ретейлером – заманчивая цель для любой компании. Однако вместе с ростом и признанием возникают и некоторые потенциальные неудобства. Многие люди боятся крупного бизнеса; они боятся, что маленькие компании окажутся за бортом, что международные компании эксплуатируют бедняков в развивающихся странах, что крупный бизнес в целом имеет слишком большое влияние. Связь с местными реалиями для покупателей очень важна. Думаю, крупным международным ретейлерам не стоит игнорировать этот факт. Наличие собственной идентичности, собственных традиций и одновременно связей с местной культурой – все это важные компоненты ценностей и стратегии любой компании.

Если говорить об ИКЕА: это в самом деле шведская компания с национальным характером? Или это безликий крупный ретейлер, работающий по всему миру? Основатель живет в Швейцарии. Штаб-квартира находится в Нидерландах. Владельцем является голландский фонд. Менее 10 % сотрудников работают в Швеции. Всего 7 % продаж и 5 % закупок приходится на Швецию, и этот показатель будет снижаться. На самом деле, учитывая, что лишь 7 % продаж происходит на внутреннем рынке, ИКЕА, вероятно, является одной из наиболее глобализированных розничных сетей в мире.

Так что же придает ИКЕА характерный шведский колорит? Думаю, три основных элемента: традиции, ценности и стиль управления, ассортимент. Их дополняют синие с желтым магазины (цвета шведского флага) и рестораны, где подают блюда шведской кухни.

Начнем с традиций. Я считаю, что у компании обязательно должна быть история и душа. Душа ИКЕА зародилась в шведской провинции Смоланд, где вырос основатель сети Ингвар Кампрад. История и личность основателя объясняют, как ИКЕА стала тем, чем она является. Все это ведет к тому, что у компании появляется человеческое лицо.

Ценности и стиль управления компанией – это клей, который скрепляет ее. Ценности ИКЕА отражают ценности ее основателя Ингвара Кампрада, однако мне кажется, что у них много общего и с тем, как многие люди извне воспринимают шведских руководителей и шведский стиль руководства.

Ассортимент: в учредительных документах ИКЕА сказано, что в Скандинавии ассортимент должен восприниматься как типичный для ИКЕА, а за пределами Скандинавии – как типичный для Швеции. Это одно из важных конкурентных преимуществ ИКЕА, отличающих ее от мебельных ретейлеров на всех рынках. Дело не только в стилистике продукта, но и в том, каковы интерьеры в магазинах, а оформление помещений на фотографиях в каталоге отражает шведский образ жизни.

Со временем ИКЕА станет еще более глобальной в плане рынков, сотрудников и продаж. Это важно для дальнейшего роста компании. Будет необходимо еще укрепить ее шведский характер другими способами. «Шведскость» – это конкурентное преимущество в том, что касается ассортимента, ценностей и традиций. Этого, я думаю, можно добиться. Гораздо сложнее создать привязку к местной культуре. Чтобы это произошло, руководство магазинов должно получить более обширные полномочия принимать решения, и желательно при этом иметь местные связи.

Думаю, любой международный ретейлер должен попытаться создать понятные традиции и заручиться местными связями. Глобальность воспринимается как преимущество лишь некоторыми из заинтересованных сторон, такими как акционеры и финансовый рынок. Имидж местной компании, похоже, становится все более

актуальным для покупателей и многих других групп общественности. Местные компании, как правило, более весомо присутствуют в жизни местного сообщества. Они могут принимать решения о спонсорстве, благотворительности и ином вкладе в общественную жизнь, их воспринимают как обладателей долгосрочных обязательств по отношению к обществу. С помощью крупных программ и спонсорства, решения о котором принимаются на уровне корпорации, настоящим социально ответственным бизнесом можно стать лишь частично. Для большинства людей, мне кажется, участие в местной жизни дает больше оснований считать компанию социально ответственной.

4.7. Глобальная экспансия в розничной торговле

Глобализация среди сетей крупных розничных магазинов за последние несколько лет приносила разные результаты. Десять лет назад, изучая конкурентов ИКЕА, я был уверен, что мы увидим всплеск международной экспансии среди крупных ретейлеров. Многие действительно предприняли такие попытки, однако не всем это удалось. Очень немногие крупные европейские ретейлеры оказались успешными в США. Очень немногие крупные американские ретейлеры оказались успешными в Европе. Американский гигант Home Depot отказался от своих международных амбиций несколько лет назад. Wal-Mart совершил неудачную попытку выйти на германский рынок. Carrefour ушел из Японии, Таиланда, Малайзии и России. Европейские компании в основном, похоже, открывают свои подразделения либо в соседних странах, либо в Восточной Европе и России. Американские компании остаются в Северной и Южной Америке. Япония по-прежнему покорилась немногим. Кроме того, мы не видели, чтобы новые крупные ретейлеры приходили с развивающихся рынков. Почему так происходит? Глобальная система снабжения набирает обороты, а вот глобальные продажи через собственные торговые точки не приобрели популярности.

Некоторые выводы можно сделать из опыта ИКЕА, который я описывал ранее. Во-первых, чтобы быть действительно успешным при международной экспансии, нужно продавать нечто уникальное. Иногда местные конкуренты не могут предложить ничего достойного. В таких сферах розничной торговли, как гипермаркеты, магазины электроники или строительные магазины, предложение в большинстве случаев довольно однообразное, и при выходе на рынок другой западной страны поправки практически не вносятся. Однако на развивающихся рынках «западное» предложение иногда по-прежнему имеет шанс быть уникальным.

Другая проблема такова: наиболее вероятный сценарий при выходе на большинство развивающихся рынков – высокий уровень риска и длительный период низкой или отсутствующей прибыли, прежде чем можно будет увидеть результаты. Вероятно, это менее интересно инвесторам и руководителям публичных компаний, которые ищут, как можно получить высокую прибыль в кратчайшие сроки.

Наконец, многие крупные ретейлеры имеют ограниченный опыт работы за границей, причем для многих серьезной преградой являются культурные различия.

Однако ограничения, с которыми сталкиваются компании, лишь один аспект, мешающий глобальной экспансии ретейлеров. У меня есть некоторые вопросы по поводу общего развития экономик стран со свободным рынком. Прогресс замедлен, а в некоторых случаях, мне кажется, он даже идет в неправильном направлении. Думаю, большинство бизнесменов придерживаются мнения, что свободная конкуренция – это хорошо. Как ни странно, есть масса примеров того, как многие компании из кожи вон лезут, чтобы ограничить свободу конкуренции. В прессе периодически всплывает информация о неприкрытых ценовых сговорах, однако больше распространена, вероятно, практика негласных договоренностей во избежание ценовой конкуренции. Например, таким образом владельцы торговых марок пытаются контролировать розничные цены своих клиентов, а ретейлеры избегают активной ценовой конкуренции, чтобы сохранить высокий уровень прибыли. Все это происходит в ущерб потребителю и компаниям, которые пытаются быть конкурентоспособными. Во многих сферах бизнеса консолидация стала важной тенденцией, что автоматически ограничивает конкуренцию. В лучшем случае в них царит олигополия. Все это, безусловно, затрудняет выход на новые рынки.

Правительства и политики также заявляют, что выступают за расширение свободы конкуренции. Однако в то же самое время мы наблюдаем, как вводятся, продляются и ужесточаются различные

торговые барьеры на многих рынках. Среди примеров из опыта ИКЕА, описанных здесь, – ввозные пошлины (в России), технические требования к продуктам (формальдегид в Японии), бюрократия и коррупция (вновь Россия), получение лицензии на торговлю (многие европейские страны) и колебания валюты (например, США и Россия). Все это хорошие примеры тех проблем, которые мешают глобальной экспансии. Когда принимается решение о выходе на новый рынок, один из основных вопросов – является ли политическая система в этой стране демократической. Я всегда придерживался мнения, что следовать предписаниям ООН на этот счет – не худший вариант. Деятельность в странах, где демократия еще не развита, – это зачастую лучший способ ускорить прогресс, а не содействовать изоляции. Стоит ли, например, отказаться от производства в тех районах, где применяется детский труд? Это легкий выход, если вы хотите избежать скандальных заголовков в западной прессе, однако мы сможем, как мне кажется, сделать больше для искоренения эксплуатации детей, если будем сами находиться на этом рынке и сумеем оказывать влияние с помощью наших действий, принципов и ценностей.

Более серьезный вопрос, на который предстоит ответить при выборе нового рынка, – коррупция. Возможно, это крупнейшая угроза международной розничной торговле, а также процессу роста в развивающихся странах в целом. В годы моей работы в ИКЕА я не видел особых свидетельств того, что ситуация с коррупцией ухудшается. Как мы все знаем, коррупция процветает во многих развивающихся странах, однако и в западных экономиках обнаруживается все больше доказательств существования коррупции. Это касается и государственного, и частного сектора.

Если вы категорически скажете «нет» коррупции (что мы обязаны сделать), во многих странах станет невозможно вести дела в случае, если ваш бизнес зависит от решений и разрешений властей. Это реальная угроза для глобализации. Я считаю, что на снижение уровня коррупции и обсуждение того, как поступать с ней с точки

зрения бизнеса, тратится слишком мало усилий и этому уделяется слишком мало внимания. Этот вопрос должен быть более приоритетным для международных организаций и правительств.

Так чего стоит ожидать в ближайшие годы? Многие преграды и трудности, описанные выше, вероятно, сохранятся.

В большинстве европейских стран и в США мы увидим медленный рост ВВП, стареющее население, смещение расходов среднестатистической семьи в сторону телекоммуникаций, информационных технологий, медицины и энергетики. Меньше денег будет тратиться на товары для дома, одежду, строительные материалы и другие традиционные сферы розничной торговли. Рост будет зависеть от того, победила ли компания конкурентов, а не от расширения рынка. Лучшие выживут в условиях все более консолидирующихся рынков. Естественный рост будет затруднен, если сохранятся и усилятся ограничения в отношении новых ретейлеров на многих рынках. В связи с тенденцией к укрупнению компаний антимонопольные органы станут задавать все больше вопросов участникам потенциальных поглощений. Многие крупные западные ретейлеры, работающие с невысокой маржей, начнут активно отстаивать свою территорию. В подобной среде западным ретейлерам придется учиться тому, как развиваться на новых формирующихся рынках. Может быть, это будет даже важнее, чем многие думают сегодня. Если доля компании на развивающемся рынке окажется невысокой, потребуется существенный рост на этом рынке, чтобы оказать воздействие на общие темпы роста многих западных компаний.

Если в Индии произойдет либерализация правил в отношении иностранной собственности в сфере розничной торговли, то будет сделан большой шаг вперед в развитии глобального ретейла. Это станет интересной возможностью для многих успешных международных ретейлеров, работающих на рынке сегодня. Однако сейчас мало оснований полагать, что подобные меры вступят в действие в ближайшем будущем. За исключением очевидных

стран БРИК, мы сможем, я уверен, наблюдать ряд новых развивающихся и интересных рынков. Такие страны, как Египет, Турция, Мексика, Вьетнам, имеют большой потенциал к росту. Кто же станет первым успешным международным ретейлером, пришедшим с развивающегося рынка? Это большой вопрос для состоявшихся в современном мире глобальных ретейлеров.

Очевидно, очень непросто стать успешным, работая в сфере розничной торговли по всему миру. Различные трудности, возникающие в Европе, Северной Америке, Азии, России и на других рынках, которые описывались выше, оказались крайне непростыми для многих ретейлеров. Похоже, важные критерии успеха таковы: необходимо адаптировать предложение к разным рынкам, одновременно оставаясь уникальным; предлагать конкурентоспособные цены, особенно на развивающихся рынках; иметь сильную ценностную базу, которая может вписаться в различные культуры; иметь подход к новым рынкам, в рамках которого компания не просто воспринимается как механизм для самообогащения, но и вносит свой вклад в жизнь общества; уметь брать на себя риск и существовать с низкой или нулевой прибылью в течение нескольких лет на рынках, которые в перспективе начнут расти; иметь крепкую прибыльную базу, за счет которой будет происходить финансирование. Кажется, немногие из сегодняшних крупных ретейлеров могут себе это позволить.

5. Заинтересованный владелец и долгосрочные перспективы

Какая же форма собственности или управления нужна, чтобы бизнес был успешным и служил обществу? Как я уже рассказал в предыдущих главах, есть ряд аспектов, которые владелец или владельцы должны прояснить в начале и придерживаться их в дальнейшем: долгосрочное планирование, принятие риска, сбалансированная система вознаграждения менеджеров, работа над созданием истории компании и ее устоев, общая миссия и система ценностей для всех участников процесса.

В чем минусы наличия официального собственника или совладельца по сравнению с моделью, при которой компания принадлежит нескольким анонимным хозяевам? Я нахожу не так много слабых сторон. Возможно, недостаток прозрачности и неприятные слухи и домыслы из-за этого; разумеется, вторым минусом является возможная нехватка финансов. Главная же проблема касается компаний, где 100 % акций принадлежат одному человеку, – то, что важные сотрудники не имеют возможности приобрести долю в компании. Шанс стать совладельцем – сильный мотивирующий фактор, который нельзя недооценивать.

Плюсов я вижу гораздо больше. При единоличном владельце, скорее всего, произойдет более долгосрочное планирование и компания возьмет на себя больше рисков. И это с большей вероятностью поспособствует движению вперед и отрыву от конкурентов. Наличие преданного делу и знающего его отца-основателя компании – большое преимущество. Эта фигура психологически важна для создания системы ценностей и духа компании. Она одушевляет бизнес, повышает лояльность сотрудников и мотивирует их. Ни один нанятый управляющий не проработает достаточно долго для того, чтобы начать успешно

выполнять эту роль. Пользуясь знаниями и полномочиями, владелец компании может оспаривать решения менеджмента и ограничить их стремление к привилегиям. Я считаю, что вероятность «хорошей компании» выше при наличии сильного и ответственного владельца. Плюсы очевидны без долгих обсуждений. Так, на мой взгляд, частные компании или компании, которыми управляет ведущий акционер, имеют больше предпосылок для конкурентоспособности, более преданную делу рабочую силу и более высокую гражданскую ответственность, чем компании с разветвленной структурой управления. Это, разумеется, достигается благодаря владельцу и его мудрости, увлеченности, знаниям, умению руководить и системе ценностей. На мой взгляд, существует только одна форма единоличного владения, которая не отвечает этим критериям, – компании с прямыми инвестициями. Этому есть две причины. Во-первых, они рассчитаны на короткий промежуток времени (пять-семь лет), во-вторых, вся их деятельность направлена на удовлетворение запросов одной стороны – хозяев. Поэтому я считаю, что компаниям, функционирующим на прямых инвестициях, трудно принять на себя необходимый риск, долгосрочные обязательства, создать систему корпоративных ценностей (которую можно назвать душой компании) и попытаться сделать общество лучше, создав модель отношений, устраивающую всех участников процесса.

Итак, к чему приходят государственные компании с большим количеством владельцев? Так ли безнадежна ситуация? Обречены ли они на жизнь одним днем, маленький бюджет и плохую репутацию? Разумеется, все не так однозначно. Бывают и частные компании с плохой репутацией, и успешные государственные. Но я считаю, что предпосылок к успеху у компаний с частным капиталом больше – по причинам, перечисленным выше. Менеджеры и члены совета директоров в государственных компаниях в идеале должны действовать так, будто являются их владельцами.

Существует ли научное доказательство правильности такого подхода? В исследовании, проведенном шведской газетой в 2010 году, сравнивались компании, акционеры которых владеют не более 10 % акций каждый (компании без выраженных мажоритарных акционеров) со средним значением индекса OMXS Шведской фондовой биржи и индексом малых компаний CSX (преимущественно включающим в себя компании с мажоритарными акционерами). Оно показало сравнительное значение индекса 196 для компаний первой группы, 226 – для второй и 261 – для третьей.

Если говорить об ИКЕА, то эта компания, разумеется, соответствует описанным выше критериям частной компании. ИКЕА – полностью частная компания. Точнее, ИКЕА – голландская разработка. Современная структура этой компании придумана в 1982 году. Главной целью, как пояснил Ингвар Кампрад, стало обезопасить мебельную компанию ИКЕА от раздробления или перепродажи последующими поколениями владельцев. Еще одной – правда, второстепенной – целью была оптимизация налоговых выплат. Материнской компанией является INGKA Holding BV, принадлежащая INGKA Foundation, в свою очередь принадлежащему IKEA Foundation. В уставных документах фонда говорится о необходимости спонсировать инновации в области архитектуры и интерьерного дизайна.

Большая часть критики относительно работы ИКЕА все эти годы касалась устава компании и недостаточной прозрачности. Статус частной компании не налагает больших обязательств по раскрытию финансовой информации и организационной структуры. Выбранная владельцем информационная политика предполагает раскрытие как можно меньшего количества информации, в результате чего ИКЕА считается очень закрытой компанией. Это, в свою очередь, породило подозрения, что ее хозяевам есть что скрывать. Обычно речь идет о черных налоговых схемах и скрытом богатстве владельца компании, а заканчивается все вопросом, так ли законопослушна

компания, как это декларируется. Иногда совершались попытки проанализировать структуру организации (из тех, которые мне доводилось видеть, лучшая или, по крайней мере, самая точная опубликована в The Economist в 2006 году). Если бы мне пришлось выразить свое мнение как можно более объективно, я бы сказал, что ИКЕА действительно эффективна с точки зрения налогов. Ставка налога в INGKA Holding BV много лет держалась на уровне 25 % и лишь недавно снизилась примерно до 20 % (это открытые данные, время от времени публикуемые в прессе). Налог выплачивается каждой компанией в каждой стране и с любой операции, так же как и в любой компании. Но средняя налоговая ставка, без сомнения, ниже, чем у большинства торговых компаний. Это объясняется главным образом тем, что оптовая торговля в ИКЕА управляется из Швейцарии, а касса и управляющая компания расположены в Бельгии, и в обеих этих странах налогообложение очень выгодное. В этом нет ничего необычного и противозаконного, многие компании устроены подобным образом. Факт снижения налогов за последние годы можно объяснить общим снижением налоговых ставок во многих странах и суммой льгот, получаемых ИКЕА в разных странах. Выбор для работы стран с более низкими налоговыми ставками является частью политики по поддержанию низких цен. Страны хотят конкурировать друг с другом, снижая налоги, и компании откликаются на это. Важно то, что компания платит налоги там, где работает.

Несет ли ИКЕА ответственность за свой бизнес? Ответ на этот вопрос зависит от того, что вкладывать в данное понятие. С моей точки зрения, ИКЕА можно назвать ответственной компанией в смысле управления бизнесом и того, как она действует по отношению к заинтересованным сторонам. Однако если ответственностью называть участие компании или владельца в благотворительных проектах, то в этой области могло бы быть сделано больше. Проблема в ограничениях, налагаемых уставом фонда. Условие финансировать только архитектуру и дизайн

интерьеров ограничивает использование средств в других целях. Один из способов обойти ограничение – финансировать проекты из бюджета самой компании ИКЕА, а не фонда. Ведется работа в области изменений устава фонда, чтобы его можно было использовать шире и в менее специфических целях. Когда она будет закончена, я думаю, что мы увидим гораздо больше благотворительных программ фонда ИКЕА.

Однако я должен признать, что испытываю смешанные чувства по поводу дебатов о благотворительности, время от времени разгорающихся в СМИ. Когда богатые люди или организации помогают нуждающимся – это, конечно, замечательно. Особенно если речь идет о помощи в будущем трудоустройстве. Помощь в лечении и получении образования – два самых очевидных примера. Но я не согласен с распространенным мнением, что чем больше даешь, тем лучше. Здесь, по-моему, возможны варианты. Деньги заработаны честным путем и бизнес велся ответственно, с учетом интересов всех сторон? Или компания реинвестировала доходы и бизнес перерос возможные пределы? Потому что я считаю, что ответственное развитие бизнеса для общества важнее, чем объем отчислений на благотворительность. Эти аспекты также нужно учитывать при оценке вклада в развитие общества бывших и нынешних владельцев бизнеса. Стоит задуматься над мудрыми словами Ганди: «Щедрость человека определяется не тем, сколько он дал, а тем, какую долю это составило от того, что у него было».

Слабым местом в структуре организации ИКЕА является, по-моему, организация франшизы. Повторюсь, она устроена нормально в том смысле, что многие компании работают таким же образом. Проблема в том, что это слишком сложная и невыгодная с налоговой точки зрения структура. Ведущие компании Inter ИКЕА, которые получают 3 % от продаж ИКЕА в год в качестве платы за франшизу, базируются в Люксембурге и на принадлежащих Нидерландам Антильских островах (как пишет The Economist). Возможно, мы перемудрили. В те времена, когда мы это делали, регистрация

предприятий в странах с низкими налогами реже использовалась и меньше осуждалась. С учетом развития общества в сторону большей прозрачности, я думаю, что стоило бы более открыто рассказывать об этом.

Зарабатывает ли Ингвар Кампрад деньги благодаря такому строению системы? Я, конечно, точно не знаю, но думаю, что нет. Мы давно знакомы, и я уверен, что его главная цель – делать так, как будет лучше для ИКЕА. Открыто рассказать, как распределяются деньги в ИКЕА Inter, будет лучшим способом избавиться от разговоров недоброжелателей. Так компания станет больше соответствовать общественным настроениям, требующим большей прозрачности.

Основатель ИКЕА – увлеченный человек. Мне повезло двадцать лет знать его и работать под его руководством. Я начал в 1998 году как его ассистент. Он не переставал удивлять меня. Его отличают преданность ИКЕА, великолепная интуиция, огромная сила воли, энергичность, целеустремленность, уникальная способность не терять голову от успехов, все учитывать, относиться ко всему с юмором и превращать проблемы в возможности. Перечислять его замечательные качества можно бесконечно. Я очень горд тем, что он доверил мне должность генерального директора в 1999 году. Однако у каждой медали есть оборотная сторона. Его любовь к ИКЕА оборачивается нежеланием выпускать ее из рук и уверенностью, что он единственный человек, который знает, как будет лучше для компании. Есть риск, что передача власти наследникам пройдет не слишком гладко.

Крупная фигура руководителя отбрасывает большую тень, в которой подчиненным трудно вырасти. Но я надеюсь на благополучный исход. Я думаю, ИКЕА может и должна принять на себя ответственность. Я думаю, сотрудники ИКЕА доказали, что сами могут принимать верные решения и управлять компанией самостоятельно. Однако при передаче полномочий придется столкнуться с некоторыми сложностями. Самая сильная –

постепенное ослабление направляющей роли миссии компании и корпоративных ценностей. Ингвар Кампрад всегда был их жестким сторонником, и ИКЕА должна защитить от этого представителя семьи основателей, который встанет во главе компании. Вторая проблема – выстраивание крепких, ясных и доверительных отношений между тремя сторонами: семьей основателя, советом директоров INGKA и менеджментом. Все они играют важную роль, и нужно найти точки соприкосновения, чтобы создать четкость в организации. Если удастся достичь этого, то у меня нет никаких сомнений, что ИКЕА будет и дальше расти и развиваться еще много лет. Модель, при которой организацией владеет фонд, показала себя с хорошей стороны. Модель, когда владельцем является человек, еще не проверена в действии.

Итак, как лучше организовать передачу власти следующему поколению? На моей родине, в Швеции, существует много примеров того, как наследники основателя компании успешно развивают ее. Владельцами и управляющими таких компаний, как Hennes & Mauritz, Axel Johnson, Bonnier и Wallenberg's, являются многие поколения одних и тех же семей. Эти предприятия могут служить отличным примером, очень важным для шведского общества. А ИКЕА – компания первого поколения, проверку на успешность передачи полномочий ей еще предстоит пройти. Общей чертой этих компаний является то, что в каждом поколении находился лидер, готовый вести компанию вперед как руководитель и владелец. Я считаю, оптимальное решение – это когда наследники могут, в зависимости от способностей, выбирать для себя функции как владельца, так и руководителя. Чтобы понимать бизнес, заслужить лояльность и доверие подчиненных, нужно быть глубоко интегрированным в семейное дело, то есть не только отвечать за сделки, но и укреплять корпоративную систему ценностей. Можно получить в наследство финансовые активы, но лояльность и доверие сотрудников каждому поколению владельцев нужно зарабатывать самостоятельно.

Если это невозможно, то еще один вариант предлагает стать небезразличным, преданным своему делу хозяином, а дела передать наемному компетентному управляющему.

Все это понятно. Но что делать, если в семье нет людей, которые хотят и могут руководить компанией? Здесь владельцу придется решать, что ему важнее: интересы компании и сотрудников, собственная репутация или финансовая независимость будущих поколений родственников. Лично я выбрал бы первое, потому что считаю, что дальнейший рост компании будет полезнее для общества в целом. В контексте моего представления об успехе компании в данном случае важно найти человека с предпринимательской жилкой и лидерскими задатками и продать ему контрольный пакет акций (если потребуется, то по сниженной цене). Это непростое с моральной точки зрения, но важное решение. Для сохранения репутации можно дорого продать компанию и пожертвовать выручку на благотворительные цели. Если у будущих поколений есть идеи, как распорядиться деньгами (например, потратить их на создание новой компании), выручку можно отдать им. С другой стороны, я считаю, что этим вы окажете им медвежью услугу. Вы лишите их величайшего удовольствия добиться успеха самостоятельно, обеспечивать себя и свою семью собственными силами и найти смысл жизни в нелегком, но стимулирующем труде. Я только могу сказать, что рад, что мне не пришлось совершать такой выбор, при котором в любом случае будешь для кого-то плохим.

И последний вопрос. Является ли структура организации вроде той, которая принята в ИКЕА, залогом успешного будущего компании? Я не уверен. В ситуации, когда среди наследников нет единого мнения и один или несколько из них хотят и могут продолжить дело учредителя, эта структура позволяет быть уверенным, что компания останется целой. Если все хотят, могут и готовы работать на компанию, эта структура неважна с точки зрения того, как управлять компанией наилучшим образом.

Проблема возникает, когда никто из родственников не имеет желания или возможности взять на себя ответственность за будущее компании. В этом случае структура таит в себе угрозу. Владелец компании, который не испытывает к ней интереса и злится, что не смог получить наследство деньгами, с одной стороны, и совет директоров, не имеющий возможности инвестировать в компанию, – с другой. В такой ситуации структура компании скорее станет причиной ее разрушения, чем спасением. Сохранять полномочия за собой до того, как убедитесь, что собой представляют наследники, – это мне кажется лучшим выходом.

5.1. Финансы

Когда заходит речь о финансовой политике и образе мышления, на мой взгляд, не может быть универсального средства. Бизнес, которым вы занимаетесь, ваши доходы и возможности получения наличных определяют, что вы можете сделать. Однако успешная бизнес-модель в сочетании с владением частной собственностью действительно дают довольно большую свободу в использовании капитала, что может создать дополнительные преимущества. Из примера ИКЕА можно извлечь несколько уроков, которые покажутся интересными для компаний в подобных ситуациях.

Я считаю, ИКЕА относится к прибыли, убыткам и балансу иначе, чем многие другие розничные компании. Где-где, а здесь компании очень неохотно идут на риск и придерживаются консервативного подхода. ИКЕА ни в коем случае не собирается ставить под угрозу свою независимость. Если бы прибыль была ниже, чем оказалась фактически, это означало бы меньше капиталовложений и, как следствие, более медленные темпы роста.

Важнее всего, чтобы политика была такой: прежде чем тратить деньги, их надо заработать! Не все компании ее придерживаются. Согласно этой политике надо самому распоряжаться своей собственностью. ИКЕА не хочет быть во власти арендодателей, она желает сама контролировать арендные ставки. Безусловное право собственности вместо аренды дает и другие преимущества: можно менять что-то в магазинах или обновлять ассортимент, когда необходимо, а компания сохраняет за собой возможные доходы с капитала. Кроме того, такая политика предполагает, что не менее 12 % доходов существует в виде чистых денежных средств. Если же экономические условия неблагоприятны для ИКЕА, она может сама выбирать и принимать инвестиционные варианты, когда они появляются, не впадая при этом в зависимость от финансовых

институтов. Также возможны весьма ограниченные займы, направленные исключительно на строительство объектов.

Существует долгосрочный взгляд на инвестиции, когда компании обычно покупают больше земли и строят больше магазинов, чем необходимо в среднесрочной перспективе, чтобы иметь возможность легко расширяться. Его суть в том, что земля и недвижимость никогда не будут дешевле, чем сегодня. Кроме того, самым ценным активом является склад, поэтому в ИКЕА склонны считать, что наличие товара и логистическая эффективность важнее, чем снижение уровня запасов и оборотных средств. Еще необходимо вовремя платить поставщикам, желательно в течение 30 дней, что необычно в розничной торговле. Вполне вероятно, это приведет к снижению закупочных цен.

Таким образом, баланс ИКЕА для большинства розничных компаний выглядит немного странно, так как соотношение продаж и активов значительно ниже единицы; однако, являясь частной компанией, ИКЕА не испытывает необходимости заботиться о максимизации акционерной стоимости в краткосрочной перспективе. Эта политика дает ИКЕА бóльшую безопасность и способность самой решать свою судьбу.

Конечно, такая политика может опираться только на уровень рентабельности, который остается неизменно высоким в течение многих лет. Особенно когда речь идет о частной компании, как в случае ИКЕА. До сих пор ИКЕА удавалось получать достаточную прибыль, чтобы в рамках своей финансовой политики делать ежегодные капиталовложения на уровне около трех миллиардов евро в 2009 году. Частная компания, конечно, может испытывать ограничения в финансировании, но имеет также и свои преимущества. Ее никто не заставляет платить дивиденды собственнику (фонду), когда капитал необходим для расширения бизнеса. Мне как генеральному директору, нашему руководству, а также нашим сотрудникам всегда приятно осознавать, что прибыли остались внутри фирмы и были реинвестированы в бизнес.

Теперь о P&L. Во-первых, во-вторых и в-третьих – продажи. Для ИКЕА очень важен рост продаж. Раз уж мы задались целью работать на благо большинства, мы должны снижать цены и придерживаться бизнес-модели, которая приводит к достаточно высоким уровням постоянных издержек, а для этого необходимо наращивать объемы продаж, чтобы быть экономически эффективной компанией и достичь хорошего уровня прибыли. Наша ценовая политика подразумевает не просто конкурентоспособность или цены чуть ниже, чем у других, а существенную разницу в ценах, и чтобы ее финансировать и предоставлять хорошую маржу, нам нужна очень эффективная цепь поставок. И наконец, основная статья расходов – это расходы на персонал. Они составляют около 40 % затрат, и с учетом инфляции заработной платы и снижения отпускных цен в идеале необходимо повышать производительность труда на 10 % в год, чтобы снижать себестоимость, чего не удалось достичь в последние годы.

Политика ИКЕА – не раскрывать бухгалтерские документы. Тем не менее годовые отчеты общедоступны, и они все больше и больше обсуждаются в средствах массовой информации. Я думаю, что ИКЕА сделает все, чтобы найти разумный уровень открытости финансовой информации. Отсутствие прозрачности дает повод для подозрений, что компании есть что скрывать. С точки зрения генерального директора политика не отвечать на вопросы о финансовой информации в основном верна. Стоит сказать на эту тему хоть слово, и пресса ни о чем другом говорить не захочет. ИКЕА предпочитает рассказывать о товарах для дома и других вещах, которые имеют отношение к широкой аудитории. Удовлетворять любопытство финансового сообщества ИКЕА не намерена. Кому надо (финансовым партнерам, например), тот получает все необходимые сведения. Однако кое-какая ограниченная информация о ежегодных результатах, включая краткое заявление, вероятно, послужит ИКЕА лучше и поможет создать репутацию открытой и честной компании. Упрямое молчание производит странное впечатление. Последние

заявления компании указывают на более открытую политику в отношении обнародования финансовой информации.

6. Что делает генеральный директор

Что делает генеральный директор? На этот вопрос можно ответить по-разному. В упрощенном виде я бы сказал так: он играет ключевую роль в развитии, дает указания совету директоров по поводу целей, способов их достижения, структуры руководства и управления, системы корпоративных ценностей и политики компании. Распределяет бюджет, нанимает работников, которые этим непосредственно занимаются, и руководит воплощением всего этого в реальность. Кое-что из этого подробно рассмотрено ранее, но позвольте мне показать некоторые моменты с другой стороны.

Мне кажется, что ставить очень сложные задачи полезно. Это позволяет открыть глаза на новые возможности. Это задевает людей за живое, высвобождает много энергии и пробуждает в них дух соревнования. Иногда вас будут критиковать за то, что вы слишком высоко поднимаете планку, но перспективные сотрудники часто охотно берутся за задания, кажущиеся невыполнимыми. Просто удивительно, как то, что кажется недостижимым, воплощается в реальность, стоит только на нем сосредоточиться. Когда вы терпите неудачу в достижении непростой цели, возможно, проблема кроется не в самой цели, а в методах, которыми ее пытались достигнуть. Устанавливать легкодостижимые цели – путь обычного менеджера, а не лидера. Быть лидером – значит давать подчиненным возможность не просто выполнять работу, а дойти до предела своего потенциала. В истории ИКЕА много примеров такого подхода – например, когда мы сказали, что утроим продажи за десять лет. Когда пообещали на 20 % снизить закупочную и розничную цену товаров в течение десяти лет. Когда запланировали на 50 % сократить административный аппарат нашей фирмы на уровне стран, когда пообещали стремиться к использованию на 100 % возобновляемых источников энергии... Такие цели требуют иного подхода и позволяют по-настоящему что-то изменить.

Создание направлений и стратегий. В вопросах планирования я предпочитаю долгосрочные перспективы. Во-первых, это позволяет ставить масштабные цели, во-вторых, при небольшом сроке есть риск потратить слишком много времени на планирование и оставить слишком мало на осуществление. Я использовал десятилетний интервал (10/10). Кто-то скажет, что десять лет – это слишком долго. При таком сроке нет чувства срочности работы, вы не видите, что́ будет в конце, а обстоятельства меняются слишком быстро, чтобы заглядывать так далеко в будущее. Возможно, вы правы. Но с другой стороны, для того чтобы фундаментально изменить некоторые вещи, нужно много времени. Долгосрочное планирование создает безопасность и стабильность в организации. Слишком часто мне доводилось видеть менеджеров, которые устраивали сумятицу постоянными изменениями в структуре и условиях работы. И конечно, не так важно планировать именно на десять лет вперед, как в принципе видеть перспективу. В организации масштаба ИКЕА (125 тысяч сотрудников) внесение фундаментальных изменений требует времени. Чаще случается так, что планы строятся на слишком короткий срок, а не на слишком долгий.

Пара слов о структуре организации. Я верю в организации, где сотрудники взаимозаменяемы. Ключевую роль играет определение основных процессов вашего бизнеса (в случае ИКЕА это поставка, создание спроса, продажа и связь с покупателем), исходя из которой и надо возводить структуру организации. Это непросто, потому что приходится строить организацию по функциональным блокам (отдел закупок, отдел продаж, производственный департамент, технический контроль, розничные магазины и так далее), но позволяет убедиться, что вы можете организовать рабочий процесс.

Кроме того, я верю в горизонтальную организацию. Чем сложнее иерархия и чем больше уровней контроля, тем больше бюрократии и меньше – индивидуальной ответственности. Когда разрастание фирмы требовало создания новых уровней организации (например,

региональных), я от этого до последнего отказывался. Управляющий по региону – возможно, если без него не обойтись, но ни в коем случае не региональное подразделение. По возможности управляющий по региону должен иметь две сферы ответственности: например, отвечать за страну и магазин. В конечном счете, в противоположность устоявшейся практике, я считаю, что менеджер должен иметь много подотчетных подразделений, то есть когда многие подчиненные отчитываются одному руководителю. Уменьшение ответственности менеджера в некоторых ситуациях имеет смысл – например, если у вас кризис, ваши подчиненные имеют низкую квалификацию или вы предпочитаете жесткий контроль как стиль управления. В этих случаях вам нужно находиться в тесном диалоге с коллективом.

С другой стороны, когда отчеты из многих мест сосредоточиваются в одних руках, снижается количество уровней организации, и подчиненные получают больше свободы по той простой причине, что у вас просто нет времени на постоянный контакт с ними. Это дает хорошие результаты, если у вас и у них одинаковое видение ценностей, целей и стратегий, вы друг другу доверяете, компетенция высокая, а ваш стиль управления строится на поддержке, а не на контроле. Самые компетентные сотрудники не хотят, чтобы менеджер все время стоял у них за спиной, им нужна свобода в исполнении поручений. Однако нужно быть рядом, когда вы им понадобится. Им требуется поддержка. И конечно, нужно устанавливать высокую планку. Это не имеет ничего общего с отказом от ответственности за их работу. Думаю, многим менеджерам кажется, что хорошо работать – значит все знать и ежесекундно все контролировать. Мой опыт показывает, что это не то, что нужно при работе с компетентными людьми. Как генеральному директору вам следует руководить запланированными изменениями и поддерживать их, но у вас должно оставаться время подумать о том, что делать дальше.

Размышление о структуре управления. Некоторые предпочитают небольшие команды управленцев и частые встречи (еженедельные или ежемесячные), во время которых принимается большинство решений. Положительная черта такой работы в том, что все в курсе работы по всем направлениям, и коллективу понятно, какие решения приняты. Я никогда не работал по такому принципу. Его минус, на мой взгляд, в том, что ключевые менеджеры слишком много времени проводят на совещаниях. Это может закончиться тем, что вы полностью переключитесь на сиюминутные краткосрочные задачи и начнете тормозить долгосрочные дела. Я предпочитаю схему, при которой большая группа руководителей встречается несколько раз в год (например, пять двухдневных встреч в год), а решение многих вопросов делегировано комитетам. Группа должна быть большой, чтобы дать большему количеству сотрудников представление обо всех сторонах работы и таким образом способствовать развитию масштабного мышления. Меньше встреч, чтобы оставить каждому время на работу по собственному плану. Выделить комитеты, чтобы разделить принятие решений по выполнению стратегий и планов. И при этом обязательно долгосрочное планирование, чтобы сократить количество встреч. В комитеты входят члены группы управления соответствующих подразделений и менеджеры, ответственные за выполнение решений. Так вы будете уверены, что решение принято после проведения экспертной оценки и участники группы дали друг другу встречные обязательства, необходимые для хорошего исполнения. Плохо может быть то, что это собьёт с толку организацию, где решения приняты.

Как нанять нужных людей. Некоторые точки зрения. В сущности, ваш будущий успех зависит только от того, насколько высоко вы установите планку при отборе персонала. Чем ниже требования – тем ниже результат, чем выше требования – тем он выше. В этом нет никаких сомнений. В большинстве случаев чутье не обманывает. Набор персонала со стороны – крайняя мера. Что мне нужно

в менеджере? Энергичность, настойчивость, целеустремленность, преданность делу, прямота, умение работать в команде, потенциал развития, компетентность. В идеальном управленце сочетаются энергичность, социальная компетенция и профессиональное мастерство. Все три компонента равнозначимы.

Кое-что о лидерстве. Это простой вопрос со множеством ответов. Лично для меня развитие лидерских навыков было многолетним. Довольно долго этот процесс осуществлялся бессознательно. В молодости я пытался научиться руководить, глядя на других и читая учебные пособия по лидерству. Это ошеломляло. Так много мудрости, так много идей! Казалось, я никогда этого не достигну. Не верилось, что я когда-нибудь доживу до того, чтобы соответствовать всему этому.

Вот некоторые тезисы, которые помогли мне приобрести уверенность в себе как лидере.

- Не существует ролевой модели идеального лидера, на которую надо равняться всегда. В разных ситуациях с разными людьми требуется разное поведение.

- Для того чтобы вести за собой людей, не обязательно быть ужасно харизматичным.

- Развивать в себе навыки лидера надо, исходя из понимания своих сильных и слабых сторон, а не просто подражая другим и слушая советы экспертов.

Хорошим лидером, с моей точки зрения, называется тот, кто сумел помочь мне чувствовать себя мотивированным и наполненным энергией надолго. Как запускается механизм мотивации? На мой взгляд, мотивация происходит из удовлетворения потребностей. Например, на самом примитивном уровне, когда вы голодны – у вас появляется мотивация к приему пищи. Когда вы устали – мотивация ко сну. Я считаю, что путь к лидерству – осознать, что вам нужно, и исходить из этого. Вы не можете дать все и всем. Да, хорошо бы понимать индивидуальные потребности каждого и по возможности

удовлетворять их, но лично мне главным кажется способность сосредоточиться на нескольких вещах и делать их хорошо. Легче всего добиться успеха в том, что важно вам лично. Другими словами, поступайте с другими так, как вы хотите, чтобы они поступали с вами. В попытках понять себя я пришел к заключению, что для поддержания мотивации мне нужно четыре вещи. То, что я делаю, должно иметь большое значение. Мне хочется получать признание за свою работу. Мне нужно ощущать доверие соратников и единение с ними. И еще я должен понимать, что развиваюсь и учусь во время работы. Если все четыре пункта выполняются, я невероятно мотивирован и выполняю свою работу с огромной отдачей. На большинстве должностей, которые я занимал в ИКЕА, я имел счастье работать с теми, кто давал мне возможность удовлетворить все четыре потребности. Однако я не думаю, что ответственность лежит только на начальнике. В значительной степени за то, чтобы получилось именно так, отвечаю я сам, а задача руководителей – поддерживать меня.

Давайте подробнее остановимся на моих четырех критериях.

Важность того, что я делаю. Отправной точкой любой моей работы всегда было выяснение ее влияния на общий процесс. Для чего эта работа нужна мне или организации, которой я руковожу? Каковы долговременные задачи и как их планируется решить? Почему их правильно решать именно таким образом? Мне всегда было трудно работать, не зная, куда и для чего я стремлюсь. В качестве примера можно привести недавнюю программу «Десять задач за десять лет», которую мы запустили в 1999 году, когда я стал генеральным директором. Как я уже говорил, это было первое, что я сделал в новой команде. Мой опыт показывает, что четкий, согласованный со всеми план действий зарождает внутри организации чувство защищенности и стабильности и позволяет правильно распределять энергию и ресурсы. Для придания значения работе каждого общий план должен быть достаточно пространственным, чтобы любой мог увидеть свое место в нем и понять, какую пользу

может принести лично он. Когда человек видит общее направление движения компании и осознает собственную роль в нем, у него появляется мотивация. План «Десять задач за десять лет» доказал, что это работает. Благодаря ему я получил огромный позитивный отклик. Еще лучшим примером силы мотивирования через осознание важности своей работы может служить девиз ИКЕА «Сделаем жизнь лучше». В данном случае срабатывают еще и социальные амбиции. Это очень действенно. Это мотивировало и меня, и многих сотрудников ИКЕА.

Признание за свою работу. Это, наверное, самый мощный мотив. Рискну сказать, что признание – главный двигатель человеческого прогресса. Потребность в нем сильна, получить его нелегко. Изучая тесты для оценки лидерских навыков в ИКЕА, я наблюдал, что самый низкий балл у всех менеджеров получается за умение держать связь с подчиненными. Это справедливо и для меня. Потребность в признании бесконечна. Чем больше его получаешь, тем больше хочется. Признание может принимать разные формы. Мне всегда было важно давать человеку ответственность и независимость. Возможность быть увиденным, услышанным и уважаемым. Многие годы я получал удовлетворяющую меня обратную связь с подчиненными. Да, предъявляйте к людям требования. Да, возлагайте на них ответственность. Да, разумеется, отслеживайте их работу. Но давайте им свободу решать задачи самостоятельно. Это пример такого отношения к людям, какое я бы хотел видеть ко мне.

Доверие сотрудникам и единение с ними. Чувство принадлежности к некой общности – базовая потребность многих людей. Доказательством этому может служить значение, которое мы придаем семье или общению с друзьями. Когда люди увольняются, они гораздо чаще говорят, что будут скучать по коллегам, чем по заданиям, которые выполняли. Я очень сильно прочувствовал это на себе, когда работал региональным управляющим по Великобритании. Прибыв туда, я обнаружил, что между управляющими магазинами и менеджерами центрального офиса

существует сильное взаимное недоверие. Мы возвели создание между ними доверия в приоритет и старались организовать качественное совместное времяпрепровождение для этой группы в течение четырех лет. Выстроенные в результате взаимоотношения стали основой успешного развития нашего бизнеса. В широком масштабе взаимное доверие и единение можно поддерживать внутри фирмы, внедряя общую для компании систему ценностей, приоритетов и целей. В случае ИКЕА общий взгляд на вещи и система ценностей создают у множества людей чувство общности и мотивируют их. Лично для меня, чтобы доверять человеку, важно видеть в нем такие качества, как честность, открытость и доступность для диалога, стремление двигаться вперед, верность своему слову и высокие моральные и этические стандарты. Те качества, которые, я надеюсь, видят во мне окружающие.

Учиться и развиваться во время работы. С этим у меня никогда не было проблем. За 26 лет в ИКЕА, активно расширяющейся организации мирового масштаба, приходилось решать задачи во всех сферах: от производства до продажи. При этом в условиях корпоративной культуры, поощряющей применение новых идей и принятие на себя ответственности, у меня была уйма возможностей для развития и обучения. Сам получив возможность принять большую ответственность в раннем возрасте, я пытался предоставить ее людям, которые со мной работают.

В заключение скажу, что как руководитель я всегда стремился создать среду, где люди чувствуют, что им рады, у них есть силы и желание работать. Чтобы они чувствовали, что работа стоит того, чтобы прилагать к ней все усилия. Где их заслуги признают и уважают и они гордятся своим делом. Где сотрудники доверяют друг другу и друг друга поддерживают. Где у них есть возможность развивать и себя, и бизнес.

Содействие эффективному руководству всегда было важно в ИКЕА. Компания тратит много времени на подготовку отличных руководящих кадров. Цель в том, чтобы всегда пытаться объединить

развитие лидерских навыков с системой ценностей ИКЕА, чтобы точно знать, что лидеры компании руководствуются ценностями этой компании. И результат такого подхода можно легко наблюдать: например, на уровне продаж это человеколюбие, решительность, честность в вопросе ценообразования, здравый смысл, готовность делегировать полномочия... Да, именно те качества, которые описаны в списке ценностей компании. Те, которые, мне кажется, можно применить и к руководителям ИКЕА. Во внутренних опросах 70 % сотрудников ответили, что их руководитель соответствует системе ценностей ИКЕА.

7. Может ли бизнес быть благородным делом?

Что нужно для того, чтобы стать компанией, которая одновременно работает на получение реальной прибыли и вносит свой вклад в улучшение общества в целом? Мои выводы могут быть отнесены в первую очередь к сфере розничной торговли, но я хотел бы думать, что некоторые из этих суждений имеют отношение и к другим видам бизнеса.

Четыре основных пункта:

- социально ориентированная миссия и сильная ценностная база;
- дифференциация за счет контроля цепочки создания стоимости;
- лидерство на рынке и сбалансированный рыночный портфель;
- контроль компании владельцем с долгосрочным взглядом на развитие.

Социально ориентированная миссия и сильная ценностная база

Создание базовых ценностей и социально ориентированная миссия помогут вам не только увеличивать производительность, но также и добиться уважения и доверия в обществе в целом. Вы будете конкурентоспособны на рынке труда, вы сможете привлекать, мотивировать и удерживать лучших людей. Как уже говорилось ранее, большинство людей хотят от работы больше, чем просто получать зарплату. Они хотят ощущать настоящий смысл того, что они делают. И они хотят работать с людьми, которые разделяют их ценности. Если у вас есть лучшие люди и они хорошо мотивированы, результаты в бизнесе не заставят себя долго ждать. Социально ориентированная миссия – основа вашего намерения создать хорошую компанию.

Важно также, на мой взгляд, то, что основные ценности компании связаны не только с покупателями и эффективностью. Они должны взаимодействовать с тем, что, подобно признанию и доверию, фундаментально мотивирует людей. Это могут быть такие ценности, как честность, уважение, равенство, открытость и справедливость. Когда вы целенаправленно стремитесь быть хорошей компанией, вносящей свой вклад в улучшение общества в целом, прибыль будет также поступать благодаря большей лояльности покупателей. Я знаю, что это трудно определить количественно, но в долгосрочной перспективе, я уверен, это окупится. И в конце жизни, если вы руководите или владеете компанией, чем бы вы хотели быть известны? Тем, что у вас самый большой дом, самая большая яхта, самый крутой счет в банке – или что вы сделали что-то очень важное для многих людей? Признание – наша главная движущая сила. Признание придет к вам, если вы работаете в хорошей компании.

Дифференциация за счет контроля цепи создания стоимости

Дифференциация ассортимента и цен является ключом к самой высокой доходности. Когда ассортимент контролируют другие компании (например, как это обычно бывает в быстро меняющемся секторе потребительских товаров – FMCG), у розничных компаний возникают проблемы. Среди примеров областей розничной торговли, где существует эта дилемма, – пищевая промышленность, товары для ремонта и электроника. В этих областях ассортимент почти не отличается у разных продавцов, и конкуренция по ценам практически невозможна. Владельцы торговых марок заинтересованы в поддержании стабильных цен, и ретейлерам нелегко конкурировать по цене. С закупочными ценами ситуация примерно такая же: любая инициатива по снижению розничной цены спровоцирует ценовую войну и приведет лишь к снижению прибыли для всех.

Некоторые из наиболее востребованных ретейлеров стремятся любой ценой избежать давления на получение ежеквартального результата. Через рекламные материалы ретейлеры пытаются создавать впечатление того, что они предлагают самые низкие цены, но на самом деле все заинтересованы в том, чтобы удерживать цены на стабильном уровне. Стратегия ценообразования ограничивается с целью мониторинга конкуренции и возможности реагирования. Эта установка с двумя взаимозависимыми персонажами, владельцами брендов и розничными продавцами, вероятно, приводит к установлению более высокого уровня цен для покупателей. При одинаковом ассортименте и одинаковых ценах самым важным моментом становится местоположение. Обслуживание, основные качества магазина, финансирование и профессионализм персонала также составляют преимущества для покупателей, которые

используются ретейлерами в качестве отличительных черт, но это, на мой взгляд, оказывает не столь большое влияние на продажи, и уж тем более совершенно незначительное по сравнению с ассортиментом и ценой.

Для таких компаний, как ИКЕА, владеющих брендом и управляющих цепочками поставок, потенциал для получения более высокой прибыли, или более низкой цены, или того и другого одновременно составляет, вероятно, не менее 10 % их прибыли. Эта идея подтверждается, если взглянуть на разницу в прибыли между ретейлерами – владельцами бренда и другими ретейлерами, а также на доходность FMCG.

Ретейлеры – владельцы бренда должны быть сосредоточены на максимальном получении дохода без капиталовложений в своих интересах за счет оптимизации развития ассортимента и использования процессно-ориентированной цепи поставок.

У ретейлеров, не владеющих брендом, задача намного более сложная, поскольку они должны повысить уровень имеющихся брендов, а в идеале выйти на 100 %. Это не только вопрос «закрепления» некоторых товаров. Это означает полнейшую трансформацию компании. Разработка сильного бренда, собственного ассортимента товаров – совсем другой род деятельности по сравнению с тем, чтобы быть исключительно ретейлером. Я не могу припомнить ни одной компании, которая выполнила бы такое преобразование полностью и эффективно. Я имею в виду не внедрение некоторых частных торговых марок: чтобы получить максимальную прибыль, нужно стать такой компанией, как ИКЕА или H&M.

Лидерство на рынке и сбалансированный рыночный портфель

При прочих равных кажется, что именно размер дает преимущество в плане доходности. Статистика в упомянутых выше отраслях, таких как электроника и товары для ремонта, по-видимому, подтверждает это положение. Среди компаний с одинаковым ассортиментом и ценами наибольшую прибыль получают те, у которых самые высокие продажи. У вас будут чуть более низкие закупочные цены, и, приложив определенные усилия для получения других льгот в этом направлении, вы получите некоторый выигрыш в стоимости. Таким образом, лидерство на рынке имеет большое значение.

Чтобы оптимизировать риски и подготовиться к будущему росту, успешные ретейлеры должны также установить здоровое соотношение между давно существующими и развивающимися рынками. Вероятно, успех этой деятельности при сохранении высокого уровня доходности зависит от того, насколько сильна позиция на внутреннем рынке, велика готовность к риску и профессионализм в адаптации бизнес-модели в различных условиях в странах с низкой покупательной способностью, менее стабильными экономическими и политическими системами и очень разными культурами и общественными ценностями. Немногие крупные ретейлеры добились в этом успеха.

Преданный делу владелец с долгосрочным взглядом на развитие

Работая в ИКЕА, я увидел, сколько хорошего сделал сильный владелец для бизнеса. Долгосрочное мышление, принятие риска, создание наследия, миссия и ценности. Усмирение претензий на слишком высокую зарплату. Хорошо зная компанию, сильные владельцы имеют возможность оказывать актуальное и здоровое давление, направленное на улучшение бизнеса. Все эти аспекты важны для того, чтобы бизнес стал прибыльным. Можно ли это сделать в публичной компании со слабой или размытой структурой собственности? Краткосрочный акцент делается только на прибыль, что может иметь негативное влияние на процесс принятия риска, долгосрочные планы перемен и создания наследия и прочих целей, не имеющих отношения к прибыли. Сильные владельцы, как правило, принимают решения дольше, чем высшие должностные лица компании, и это благотворно для достижения этих целей. Но я надеюсь, что это все может быть сделано силами мощного совета директоров и эффективного менеджмента, основанного на правильных ценностях и миссии и нацеленного на длительную работу.

Так что же это за компании, которые сочетают хорошее ведение бизнеса с высокой доходностью? В секторе розничной торговли, ориентированном на прибыль, рост продаж, различные рейтинги в области инноваций, статус уважаемой компании, привлекательность в качестве работодателей, узнаваемость бренда и так далее, на первых местах всегда находятся такие компании, как ИКЕА, H&M и Inditex. Все эти компании придерживаются критериев дифференциации ассортимента и цен, взглядов и ценностей, присутствия сильных владельцев с долгосрочным взглядом на развитие и лидерство на рынке.

Должны ли мы сначала добиться высокой доходности, а потом уже работать над престижем компании? Не думаю. Создание крепких ценностей, миссия, долгосрочное мышление и так далее сделают вашу компанию доходной. Это не то, что следует откладывать напоследок.

Большинство компаний находятся на очень разных стадиях своего жизненного цикла. Некоторые из них – в режиме выживания, некоторые приносят доход, какие-то доходны и при этом имеют хорошую репутацию. Я бы рассматривал ИКЕА в последней категории, но очень немногие, если таковые вообще были, также прошли все пути создания компании с подлинно высокой гражданской ответственностью.

Всегда можно сделать еще один шаг. В случае ИКЕА, с точки зрения соответствия идее «быть для большинства людей», компания смогла удовлетворить средний класс общества своим ассортиментом и ценами. Да, это хорошее достижение, но реальная проблема состоит в том, чтобы обеспечить хороший дизайн и качество мебели для действительно бедных домов – в деревнях Индии или в маленьких городах западных стран. С точки зрения равноправия – да, несомненно, достигнуты некоторые улучшения в отношении гендерного равенства. Более сложные задачи по созданию возможностей для групп меньшинств на разных рынках до сих пор не увенчались успехом. С точки зрения природоохранной деятельности – да, многое уже сделано, но некоторые реальные проблемы еще предстоит решить как на стороне поставщика, так и в области энергетики и использования сырьевых ресурсов.

Необходимость способствовать уменьшению бедности, увеличению равноправия и улучшению состояния окружающей среды меняет представление о целях бизнеса. Такие фундаментальные вопросы не могут быть решены только на уровне правительства; я считаю, что необходим большой вклад со стороны делового сообщества. Это также, безусловно, поможет преодолеть недоверие к бизнесу, которое мы все чаще наблюдаем.

Я думаю, что целью компании является самореализация, рост и такое развитие, которое позволяет стать как можно лучше. Это означает установление оптимального баланса между экономическими достижениями и «правильной» работой. Делать «правильное», с моей точки зрения, означает, что целью компании является содействие улучшению жизни общества. Ответственные компании обязаны расти, потому что их вклад в жизнь общества крайне важен. В действительности это, вероятно, означает для многих компаний потребность в сильных владельцах с правильными ценностями, преданных делу. Или хотя бы чтобы советы директоров и менеджмент публичных компаний были достаточно храбрыми, чтобы работать так, как если бы они являлись владельцами этих компаний.

Может быть, наивно было бы полагать, что изменения возможны? Ведь стремление к экономическому богатству – такой сильный мотиватор в бизнес-сообществе, что содействие улучшению общества никогда не будет приоритетным направлением среди подавляющего большинства владельцев компаний и менеджеров. Адам Смит в своем знаменитом произведении «Богатство народов»^[1] сказал: «Не от благожелательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от соблюдения ими собственных интересов. Мы обращаемся не к их гуманности, а к их эгоизму, и говорим им вовсе не о наших нуждах, а об их выгодах».

Для тех, кто мотивирован на получение прибыли, а за счет нее – на создание собственного богатства, мы должны создать такие условия, в которых этой цели проще всего достичь в хорошей компании, поскольку хорошие компании привлекают хороших людей, которые могут приносить прибыль. Тем, кто мотивирован на получение признания от других людей (подавляющее большинство, на мой взгляд), мы должны показать, что умение быть хорошей компанией, делающей добро другим, принесет им гораздо

большее признание, чем просто богатство. Некоторые же, конечно, и так понимают, что действовать нужно именно так.

Я надеюсь, что изменения возможны. 50 лет назад было время, когда идолами общества являлись богатые и влиятельные. В настоящее время богатыми и могущественными по-прежнему восхищаются, но не за то, что они просто богаты, а скорее за то, как они ведут свой бизнес и как распоряжаются богатством. Такие люди, как Ингвар Кампрад, Ратан Тата, Билл Гейтс и основатели Google Сергей Брин и Ларри Пейдж, – хороший пример для современного общества. Именно они теперь образцы для подражания в бизнесе, они, а не менеджеры с Уолл-стрит.

Новые общественные ценности, вдохновляющие примеры великих предпринимателей и экономическое обоснование доходности, которую дает добросовестная работа компаний, – все это мощные двигатели перемен.

Андерс Дальвиг

2011

Об авторе

Андерс Дальвиг – бывший президент и генеральный директор ИКЕА. Проработал в компании двадцать шесть лет, десять из них – с 1999 до 2009 – возглавлял ее. За это время компания ИКЕА увеличила прибыль на 10 %, наняла более 70 000 новых сотрудников и открыла больше сотни новых магазинов по всему миру.

В 2006 году Дальвиг получил премию Американской ассоциации внешней политики за социальную ответственность, а в 2009-м – награду «Бизнес за мир».

Сейчас Андерс Дальвиг состоит в советах директоров компаний KingFisher, New Wave Group, Oriflame Cosmetics и H&M. Его постоянно приглашают с докладами на международные саммиты и конференции.

АНДЕРС ДАЛЬВИГ, ЭКС-СЕО ИКЕА

ИКЕА

СОБЕРИ СВОЮ МЕЧТУ



КАК СОВМЕСТИТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
И ПРИБЫЛЬ В ОДНОЙ КОМПАНИИ

Примечания

1

Издана на русском языке: Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2007.

[Вернуться](#)