

АНДЕРС ДАЛЬВИГ, ЭКС-СЕО ИКЕА

ИКЕА

СОБЕРИ СВОЮ МЕЧТУ



КАК СОВМЕСТИТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

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

Anders Dahlvig

The IKEA Edge: Building Global Growth and Social Good at the World's Most Iconic Home Store

McGraw-Hill

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Андерс Дальвиг

ИКЕА: собери свою мечту

Как совместить ответственность
и прибыль в одной компании

Перевод с английского Екатерины Луцкой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.5
ББК 65.290.2
Д15

На русском языке публикуется впервые

Дальвиг, А.

Д15 ИКЕА: собери свою мечту. Как совместить ответственность и прибыль в одной компании / Андерс Дальвиг; пер. с англ. Екатерины Луцкой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 208 с.

ISBN 978-5-91657-389-3

Книга написана руководителем ИКЕА, проработавшим в компании более 20 лет. Он изнутри показывает «кухню» этой легендарной шведской компании, откровенно рассказывая о принципах, которые не нарушаются нигде, даже в России.

УДК 658.5
ББК 65.290.2

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Studentlitteratur AB, 2012
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

ISBN 978-5-91657-389-3

Содержание

Предисловие.....	8
Введение.....	11
1. Четыре главных момента хорошего бизнеса.....	17
2. Социальные устремления и ценностная база.....	21
2.1. Видение целей.....	21
2.2. Сильная корпоративная культура.....	26
2.3. Культурное разнообразие.....	41
2.4. Социально-экологические вопросы.....	45
2.5. Наш вклад с точки зрения рынка.....	60
3. Дифференциация за счет контроля цепи создания ценностей.....	66
3.1. Создание успешной бизнес-модели.....	67
3.2. Уникальный ассортимент.....	78
3.3. Цепь поставок как залог низких цен.....	88
3.4. Эффективные розничные магазины.....	100
3.5. Коммуникация.....	106
3.6. Работать как единая компания.....	110
3.7. Задача оставаться на плаву.....	125
4. Лидерство на рынке и сбалансированный рыночный портфель.....	129
4.1. Рыночная стратегия.....	136
4.2. Европейская экспансия.....	139
4.3. США.....	143
4.4. Россия.....	147
4.5. Азиатско-Тихоокеанский регион.....	152
4.6. Местная компания или международный ретейлер?.....	157
4.7. Глобальная экспансия в розничной торговле.....	159
5. Заинтересованный владелец и долгосрочные перспективы.....	165
5.1. Финансы.....	174
6. Что делает генеральный директор.....	178
7. Может ли бизнес быть благородным делом?.....	188
Об авторе.....	199

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 тремя 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 Дальви

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 большую 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 большому 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 повисить 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 Эльмхультге. 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.



[Почитать описание, отзывы
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

