

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 оптимальным. 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. Рости — 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 приумножить 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 остановлюсь 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 щедрее.

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

далее 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-четырёх 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 удается 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 большая 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 правило 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 утверждается, 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. Большую 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 асортимент и цепочку поставок, другая — руководителем розничного подразделения в Северной Америке. Это вызвало бурную реакцию внутри компании. До этого момента



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

