

# 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 «четырех 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.