

# 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 Камрад, 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.*