

Шаги корпоративной отчетности

В мае 2010 года в Амстердаме прошла Третья международная конференция, посвященная нефинансовой корпоративной отчетности. В конференции приняли участие 1215 человек из 77 стран мира, что подтверждает высокий интерес к данной теме. Участники представляли восемь групп заинтересованных лиц: бизнес, науку, аудиторов, финансовый и социальный секторы, профсоюзы, некоммерческие и правительственные организации. На конференции была поставлена амбициозная цель: к 2015 году все крупные и средние предприятия в большинстве стран-участниц будут готовить отчет в новом формате, объединяющем финансовые и нефинансовые параметры.

Новая глобальная международная система отчетов проникает во все страны и сферы, и в Россию в том числе. Как же происходит эволюция развития корпоративной отчетности и какое место в этом движении занимает Россия?

Финансовая отчетность, или Как все начиналось

Открытая форма **финансовой отчетности** появилась в США в конце XIX века. Первая финансовая отчетность компании General Electric была составлена в 1893 году и содержала информацию только о материнской компании. Компания U.S.Steel опубликовала свою первую сводную финансовую отчетность в 1903 году. Отчетность уже была представлена консолидированно, по всем компаниям, входящим в холдинг; к ней прилагалось подтверждение аудиторской компании о том, что «отчетность была проверена и найдена корректной». В Европе стандарты финансовой отчетности появились в начале 1920-х годов. Первые российские публичные компании, ввиду особенности экономической информации нашей страны, начали публиковать свои отчеты лишь в конце 1990-х годов.

Первая корпоративная отчетность отражала финансовое состояние корпорации. При появлении крупных компаний и развитии рынка капитала первыми «потребителями» этой отчетности были акционеры и инвесторы. Соответственно появились известные нам форматы финансовой отчетности — отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, баланс и разные документы, так или иначе расшифровывающие их. Составление открытых финансовых отчетов для акционерных компаний стало регулярным стандартом.

¹ Стейкхолдеры — это группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит.

Развитие системы отчетов и спроса на них привело владельцев и инвесторов к пониманию того, что одной финансовой отчетности для понимания реального состояния компании может быть недостаточно, так как есть еще множество факторов, которые влияют на эффективность и надежность бизнеса. Например, в финансовой отчетности мы не всегда сможем найти информацию о положении компании на рынке, о системе менеджмента, о планах развития, не найдем информацию о той деятельности компании, которую она осуществляет на благо общества или государства.



Эволюция корпоративной отчетности

Не случайно некоторое время назад появилась идея о необходимости создания другого формата отчетов или некоего дополнения к финансовым отчетам. Это дополнение получило название «**sustainability report**» — отчет о прочности, состоятельности компании. Этот отчет показывает как раз недостающие стороны жизни организации — ее внутреннее состояние и планы, ее партнерские отношения, цепочки поставок, влияние на окружающую среду, связи с обществом и с государственными структурами.

В русском языке появился перевод «sustainability», как «устойчивое развитие». Это становится устойчивым словосочетанием, хотя, на наш взгляд, недостаточно точным по смыслу, поскольку здесь отсекается коннотат, содержащийся в понятии «sustainability» в английском языке, — это протяженность в будущее. Такой перевод, как **стратегическая устойчивость** или **устойчивое стратегическое развитие**, звучал бы более полным. В этом случае для инвесторов и стейкхолдеров¹ появляется возможность быть уверенными не только в том, что некая компания хороша сегодня. Но из-за того, что она хорошо встроена в рынок, в иные сферы взаимодействия со своим окружением, есть возможность быть уверенными в ее устойчивом стратегическом развитии. ➡

Читайте в номере:

| | |
|---|--------|
| Финансовый директор у штурвала бизнеса | стр. 4 |
| Семейный бизнес На пути в Амстердам | стр. 6 |
| Бренчмаркинг Под стук колес | стр. 7 |

Когда мы читаем финансовую отчетность компании, мы видим итоги прошлого периода, хорошие они или плохие. Новый же стандарт отчета пробрасывает мост в будущее. Sustainability report — это связь вчерашнего дня компании с ее сегодняшним днем и с ее планами на будущее. Именно поэтому там появляются цели развития компании, именно поэтому там говорится о том, как компания может реализовывать свою стратегию, как она в этом направлении движется в соответствии с ключевыми для себя параметрами, которые она выбирает.

Стандарт нефинансовой отчетности «sustainability report» предполагает, что все стейкхолдеры компании, все, с кем организация связана, дают ей обратную связь, относительно того, как эта компания удовлетворяет их интересы, выстраивает деловые отношения, выполняет свои обязательства. Практически отчет о стратегической устойчивости — это система всестороннего мониторинга деятельности компании по нефинансовым показателям. Поэтому степень его социальной значимости и объективности существенно выше чисто финансовой отчетности.

В настоящее время отработаны три стандартных уровня нефинансовой отчетности, различающиеся по глубине и обстоятельности. Уровень «С» — самый простой, с минимумом критериев, который подходит и для начинающих, и просто для небольших компаний. Уровень «В» — средний по сложности, а уровень «А» — наиболее совершенный и подробный, раскрывает жизнь компании по большому количеству критериев.

Компания, которая хочет рассказать о себе миру современными методами, рано или поздно начинает готовить такой отчет. Для этого необходимо выбрать уровень раскрытия информации из приведенных выше и составить отчет — самостоятельно или с помощью специалистов. Далее у компании есть два пути:

1. Компания (поскольку движение за нефинансовую отчетность является инициативным, т.е. добровольным) может самостоятельно подготовить отчет и разместить его на своем сайте и специально существующих для этой цели в Интернете международных площадках. Таким образом, она выступает в роли т.н. «самозаявителя», провозглашая всем заинтересованным лицам, что она готова вести прозрачный и нацеленный на долгосрочную перспективу социально ориентированный, «поддерживающий» бизнес.

2. Подготовленный компанией отчет может, кроме того, пройти аудит и сертификацию у профессионалов в этой области. Аудиторы изучают отчет, проверяют корректность информации и подтверждают, что он сделан

в соответствии со стандартами. Тогда к буквам А, В или С добавляется символ «+» — критерий подтверждения профессиональным сообществом. Если мы видим на отчете маркировку С+, В+, А+, это означает, что отчет проверен и сертифицирован, как соответствующий международным требованиям.

Тенденции движения «Sustainability report» сегодня начинают распространяться не только на бизнес-компании и даже не только на организации «третьего сектора». Их начинают осваивать уже и муниципальные, и даже государственные структуры. Так, на упоминавшейся выше конференции выступала мэр города Амстердама, которая сказала, что муниципалитет города уже подготовил очередной отчет по своему устойчивому развитию и представил его для обсуждения жителям города. Отчет состоит из 2-х частей — финансового блока и отчета по устойчивому развитию. И это — отражение новой, все более широко распространяющейся тенденции, движения к интегрированной отчетности. Это собственно и есть перспективная форма отчета об устойчивом развитии, который предлагается делать таким же прозрачным, как финансовую отчетность, к прозрачности которой мы привыкли пока только для публичных компаний.

Компании, которые рассказывали об опыте использования этих отчетов, говорят, что отчет — это не самоцель, а средство достижения некоторых целей.

На рынке труда — это формирование имиджа привлекательного работодателя, ведь в отчете предусмотрен блок о системе менеджмента и социальной ответственности компании перед сотрудниками. На рынке, на котором оперирует компания, — это хороший инструмент PR, возможность рассказать о себе рынку как о производителе/поставщике товара/услуги. Для властных структур — компания показывает свою прозрачность, рассказывает о создании рабочих мест и о той пользе обществу, которую она приносит. Есть, безусловно, и внутренние эффекты: формирование отчета помогает менеджменту сосредоточиться на главных целях бизнеса.

Публикуя отчет, компания показывает, что она ничего не скрывает, а, наоборот, раскрывает информацию. Это очень ценят поставщики компании. Крупная компания через свою цепочку поставок поддерживает множество более мелких компаний, потому что дает им гарантированный заказ.

Однако главным «потребителем» отчета по-прежнему остаются инвесторы. Что может быть лучше для потенциального инвестора, когда в предполагаемом объекте инвестиций все прозрачно, бизнес виден со всех

**ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЕМ
РОЖДЕНИЯ!**

**Компанию «Черус»
с 13-летием!**



**Компанию
«ВымпелКом»
с 17-летием!**

**Компанию «КИТ»
с 18-летием!**

сторон, просматриваются его перспективы? Фактически этот отчет во многом похож на инвестиционный меморандум. Поэтому естественным становится также использование этого отчета на Road Show, когда компанию представляют потенциальным покупателям или акционерам. Инвесторы сразу видят здесь реальные коммерческие и физические риски, реальные отношения с потребителями, с поставщиками, с сотрудниками.

Если компания представляет такой отчет ежегодно, то видна также и динамика ее развития — как достигались заявленные стратегические цели и как планируется реализация целей намеченных.

Будущее корпоративной отчетности

Передовые страны и организации не стоят на месте, и уже просматривается третий этап развития корпоративной отчетности. Уже известная

нам мэр Амстердама сказала, что с 2011 года город Амстердам будет представлять полностью **интегрированный отчет**. Это не просто механическое соединение финансового отчета и отчета о стратегической устойчивости, а новый, переработанный отчет, над форматом которого они сейчас активно работают. И сейчас многие страны и компании самостоятельно начали движение в сторону интегрированных отчетов, хотя единый глобальный стандарт такого отчета еще находится в стадии предварительной разработки. Тем ценнее сейчас опыт каждой организации, которая самостоятельно пытается сделать это.

В 12 странах мира подготовка отчета об устойчивом развитии стала уже законодательно утвержденной нормой. С 1 июня 2010 года 450 компаний, зарегистрированные на фондовой бирже Йоханнесбурга (ЮАР), должны будут представлять интегрированный отчет, а не просто отдельно годовой отчет и отчет о стратегической устойчивости бизнеса.

В ряде стран (в том числе и в России) такой обязательной нормы нет, но очевидно, что все мировое сообщество движется в эту сторону. Рано или поздно Европарламент добьется принятия нового стандарта отчетности для всех государств Евросоюза. Россию это тоже коснется хотя бы со стороны тех российских компаний, которые находятся в тесном взаимодействии с западными партнерами.

Мы уже привыкли, что западные компании часто запрашивают у потенциальных российских партнеров наличие сертификации по ISO. Отчет об устойчивом развитии уже сегодня практически становится сертификатом такого же уровня. Приходит время, когда типовым вопросом западных партнеров на переговорах будет: «А мы можем посмотреть ваш отчет об устойчивом развитии? Расскажите нам о себе более подробно...»

В России сегодня аудированная финансовая отчетность обязательна только для публичных компаний. Качество этой отчетности все еще вызывает достаточно много нареканий. Лишь единицы из этих публичных компаний начали подготовку отчетов о стратегической устойчивости. Частные компании такие отчеты не соз-

дают, в том числе по той простой причине, что и не слышали о них. Точно так же нам не приходилось слышать о намерении какого-либо муниципального образования, либо организации «третьего сектора» о подготовке подобных отчетов. В области корпоративной отчетности мы пока находимся даже не на начальной, а скорее на ознакомительной стадии. Думается, однако, что жизнь будет активно подталкивать нас к движению в этом направлении.



Скорее всего, первыми будут такие организации, как банки, потому что у них потребуют подобные отчеты зарубежные банки-партнеры. За банками последуют крупные компании. Все начнется сверху и придет когда-то и к небольшим организациям.

На Западе движение идет с 2-х сторон — сверху, от законодательства, через крупные компании, и снизу — от мелких компаний, так как для неболь-

ших компаний эти отчеты очень полезны с точки зрения формирования их имиджа. Поэтому небольшие частные компании, чья финансовая отчетность может быть не столь интересна, но которые хотят найти себе партнера, покупателя или инвестора, конечно, тоже будут двигаться в эту сторону. Они будут делать эту отчетность, включаться в систему рассылок отчетов и продвигать себя таким образом.

Итак, резюмируем эволюцию корпоративной отчетности и место России в этом движении:

- Первый этап — финансовая отчетность. В России и в мире обязательна для всех публичных компаний.
- Второй этап, характерный для большинства организаций в странах с развитой и развивающейся экономикой — отчет, состоящий из двух блоков: финансового и нефинансового (отчета о стратегической устойчивости). Отчетность, посвященная стратегической устойчивости, стала нормой среди ведущих компаний по всему миру. Россия только приближается к данному этапу.
- Третий этап — интегрированный отчет, разработка стандарта которого еще не завершена, однако движение в эту сторону очевидно.

Закономерно возникает вопрос: зачем нам проходить все этапы поочередно, когда можно сразу учиться готовить интегрированные отчеты, не отставая, таким образом, от передовых стран? Сейчас, когда международный стандарт только формируется, каждый практический опыт в этом направлении приветствуется и выступает образцом для тщательного изучения при формировании новых стандартов.

Для западных инвесторов ключевое слово — прозрачность. Прозрачность нашего устойчивого стратегического развития для них была бы залогом того, что их инвестиции ложатся в хорошую почву и дадут то, что они хотят от них получить. Современный интегрированный отчет — это хороший инструмент повышения инвестиционной привлекательности как каждой компании в отдельности, так и экономики страны в целом. ✨

*С. Емельянова,
В. Сметанников*

Финансовый директор у штурвала бизнеса

Поиск кандидата на должность Генерального директора — задача, которая встает перед многими владельцами бизнесов. Одни ищут на рынке труда человека с подходящим резюме и опытом работы в такой должности, но... незнакомца, от которого поначалу не знаешь, чего ожидать. Другие предлагают должность одному из своих, проверенных менеджеров. Во втором случае кандидатами на пост первого лица чаще всего оказываются либо Коммерческий директор, либо Финансовый директор. Поговорим о плюсах и минусах выдвижения финансиста на должность Генерального директора.

Когда человек специализируется в какой-то области и долго работает в ней, это неизбежно накладывает на него свой отпечаток. Да и сами люди не случайно оказываются специалистами в той или иной области. Каждая профессия, с одной стороны, отбирает людей с определенными качествами, а с другой — она эти качества усиливает и заостряет.

Какими качествами отличаются финансисты? В подавляющем большинстве это люди, склонные к формализации процедур своей работы. Даже когда необходимо принять решение, финансист стремится вычислить его, опереться на формальный алгоритм, а не на свой опыт и интуицию. Финансист не любит быстрых решений. И очень не любит рисковать. Если говорить о результатах бизнеса, то из двух составляющих — доходной и расходной — финансист питает особую слабость к расходной части. Оптимизация затрат — родное, привычное для него занятие. Что же касается работы с рынком и наращивания доходной части, то финансисты, как правило, от подобных задач далеки. Освоение этой неведомой области под силу лишь очень гибкому и творческому Финансовому директору.

Будет ли благотворным для бизнеса перемещение финансиста на позицию Генерального?

Приведем два реальных случая: один неудачный для бизнеса, а другой, напротив, удачный. Начнем с неудачного. Когда владельцы успешной, заметной на своем рынке оптовой компании, отдалившись от управления, поставили у руля Финансового директора, бизнес покатился под гору. Сначала потихоньку. Но через некоторое время наметилось отставание от конкурентов, и очень быстро компания из «преследующей лидеров» перешла в эшелон «звезд третьей величины».

Владельцы пригласили нас провести диагностику и разобраться. Что там происходило? В первый год директорства бывшего финансиста был допущен просчет в планировании, и компания, заложив прошлогодний прирост спроса, получила затоваривание на складах и дыры в бюджете. Через какое-то время спрос на рынке снова начал стремительно расти. Но, единожды обжегшись, Генеральный больше не мог позволить себе рисковать и ошибаться. И начал делать все для того, чтобы его последующая деятельность стала безупречной и безошибочной, а ре-

зультаты — абсолютно предсказуемыми. Ему много чего удалось. В этой небольшой по численности компании все было прописано и регламентировано с подробностью, которую редко встретишь даже в крупных бизнесах. Компания стала прозрачной, управляемой и прогнозируемой. Вот только управляемый с помощью этого совершенного инструмента бизнес начал сворачиваться. Вместо того чтобы встрепенуться после полученного удара, вновь побежать за рынком, начать наверстывать упущенное, захватывать новые продуктовые и клиентские ниши, компания вошла в режим «безрискового», «стабильного», а в сущности — неповоротливого и слепого к рыночной среде существования. В результате, когда рынок процветал и быстро рос, когда ни о каком кризисе слыхом не слыхивали, кризис начал разворачиваться внутри компании. Отягчающим обстоятельством было отсутствие среди топ-ов сильного коммерсанта. Довольно скромный потенциал коммерческого чутья и предпринимательства, который еще оставался в компании, оказался под жестким прессингом «всеобщего наведения порядка».

Рассмотрим более внимательно, как проявились пагубные для компании принципы управления на различных «срезах» ведения бизнеса.

В области продаж — для Генерального иметь оптимальный товарный запас было важнее, чем повышать продажи. В силу такой установки продавцы не стимулировались на перевыполнение плана, и даже... наказывались за перевыполнение. Парадоксально, но целью продаж в компании оказалось управление товарным запасом! И это на растущем-то рынке!

В области ассортимента — стремясь избежать рисков, компания перестала экспериментировать, не пыталась работать с новыми смежными группами товаров. Ассортимент компании становился все более узким, «верным», так как к дальнейшим продажам отбиралось все то, что приносило более высокую маржу. Но, сделав ставку на маржинальность продаж, компания подставилась под удары недремлющих конкурентов, которые расширили ассортимент, предлагали более низкие цены и ту же маржу выигрывали за счет высоких оборотов. Результатом относительно невысоких объемов и «ассортиментной зашоренности» стало и то, что компания начала проигрывать конкурентам на скидках от поставщиков.

В области клиентской политики — прекратилась целенаправленная работа и по развитию клиентской базы. Ресурс личных отношений с ключевыми клиентами задействовался все меньше, клиентская база сокращалась. Притоку новых покупателей руководство предпочло четкость и безукоснительное соблюдение процедур работы с клиентами. «Кто хочет с нами работать — должен вписываться в наши правила, а с неудобными работать не будем — зачем нам дополнительные риски!» — вот дословно приведенное высказывание Генерального директора.



В области оплаты труда — разработанная новым руководителем система оплаты менеджеров никак не зависела от финансовых результатов. Люди отвечали не за результаты, а за выполнение своих функций. Предпринимательский дух, таким образом, изгонялся и из системы оплаты: вся ответственность и риски за результаты перекладывались на владельцев. Другой особенностью работы с персоналом была предельно жесткая регламентация. Отклонения от заданных процессов, даже если они предпринимались в интересах бизнеса, жестко пресекались.

По всем составляющим бизнеса было видно: принципы управления и смысл всех принимаемых в тот период решений лежали больше в плоскости интересов самого управления. Удобство управления, контролируемость происходящих процессов, предсказуемость финансовых результатов доминировали над целью бизнеса. Действуя таким образом, Генеральный стремился «застабиллизировать» жизнь компании и под нее «раз и навсегда» выстроить идеальную систему управления. Из этой политики вытекали и требования к бизнесу — быть не эффективным, а стабильным, предсказуемым. При этом возможности для роста бизнеса, которые столь щедро предоставлял рынок, были упущены. Так совершенствование управления компанией превратилось в самоцель и подмяло под себя собственно бизнес, который в результате начал резко сокращаться.

Обратимся теперь к удачному случаю перемещения финансиста на пост первого лица компании. С этой ситуацией мы столкнулись, когда сопровождали передачу полномочий от владельцев розничной сети к наемному менеджеру и выстраивали правила взаимодействия между ними.

Бывший финансист и в этом случае привнес в бизнес логику, расчет, четкость и прозрачность выполняемых действий. Но приложилось все это к компании исключительно удачно. Руководствуясь девизом «все подвергай сомнению», новый руководитель начал с того, что провел ревизию принципов и правил, по которым жила компания и которые все привыкли считать чем-то само собой разумеющимся.

Одно из направлений такого пересмотра, подвзваченное разворачивающимся кризисом, но затеянное еще в докризисное время: **сколько человек требуется, чтобы закрыть тот или иной «фронт работ»?** Чем должен или не должен заниматься работник на конкретной должности? Может или не может он совмещать функции, традиционно выполняющиеся другими сотрудниками? Для поиска ответов на эти вопросы проводился хронометраж, изучался опыт других компаний и зарубежный опыт. В результате компанию удалось сделать гораздо более компактной, труд людей — более производительным, а одну из наиболее «тяжелых» бюджетных статей — фонд оплаты труда — гораздо более «легкой». Заодно были вдвое сокращены арендуемые офисные площади.

Ревизии подвергся и **вопрос о размере площади типового магазина**. Формат сетевого магазина сложился исторически, и на протяжении многих лет никто не задумывался: почему так, а не иначе? А Генеральный

поставил такой вопрос. И сумел увлечь менеджеров поиском ответа, тем более что арендные платежи уже начали съедать прибыль магазинов. В результате магазины заработали почти с той же производительностью на площадях в полтора-два раза меньших!

Значительные возможности оптимизации увидел руководитель и в работе специалистов по закупкам. И начал проводить с ними регулярные совещания, требуя лишь одну простую вещь: **обосновать свои решения по закупаемому ассортименту**, показать, как и поче-

му решения принимались такие, а не другие. Довольно скоро стало ясно, кто из закупщиков в своей работе размышляет и анализирует, а кто действует не по обстоятельствам, а по привычке. По результатам совещаний были не только осуществлены кадровые перестановки: на протяжении нескольких месяцев шло интенсивное взаимообучение закупщиков. Чтобы доказать и обосновать друг перед другом свои решения, специалисты стали регулярно обращаться к данным информационной системы, анализировать запасы и продажи,

вместе искать правила и алгоритмы формирования заказа. В конце концов им удалось излечить компанию от регулярного затоваривания, которым она страдала на протяжении многих лет.

Это история о том, как компания, перейдя от владельцев под управление бывшего финансиста, не только не сдала своих позиций, но и успешно без заметных потерь пережила кризисное время. Хотя на протяжении этой «истории успеха» отчетливо была видна динамика перехода от «логики финансиста» к «логике управляющего». Первоначальные успехи в этой истории также достигались за счет достаточно простых схем установления «режима экономии». И лишь по мере того, как Генеральный стал ощущать, что ресурс этих инструментов заканчивается, он, в какой-то мере вынужденно, под давлением утвержденных владельцами интенсивных планов развития, стал осваивать новые инструменты — управление товарным портфелем, новые схемы отношений с поставщиками, способы активизации продаж. Важно также, что в этой истории Генеральный всегда действовал в тесном тандеме с Коммерческим директором.

Из приведенных случаев, а также из других наблюдений, которые, к сожалению, не уместились в рамки статьи, попробуем сделать некоторые выводы. Когда и при каких условиях финансист с его особенным складом ума и привычками будет или не будет эффективен на посту Генерального директора? Три момента представляются нам здесь наиболее существенными.

1. Важна элементарная профессиональная честность Генерального и следование в повседневных делах той простой истине, что приоритеты развития бизнеса (или выживания бизнеса, сохранения бизнеса, эффективности бизнеса — в зависимости от ситуации) — до тех пор, пока он занимает эту должность — важнее любых других приоритетов и ценностей (например, приоритетов управляемости и прозрачности бизнеса).

2. Большое значение имеет соотношение стабильности-нестабильности рыночного окружения, соотношение определенности-неопределенности пер-



спектив рыночной ситуации. Возможность или невозможность делать надежные прогнозы. Логика и анализ хорошо срабатывают применительно к прошлому. Но вырваться из круга уже случившегося и предугадать будущее и его тенденцию — это в рамках формальных подходов можно сделать далеко не всегда. Если рынок стабилен или его тенденции явно обозначились и набрали инерцию, то можно методично идти за трендом, используя логику и анализ. Но если тенденции неясны и однозначные перспективы не просматриваются, то успех бизнеса во много будет зависеть от того, насколько компания опирается на коммерческое чутье, интуицию, предпринимательский дух — все то, что финансистам, как правило, несвойственно.

3. Соответственно важно, чтобы при принятии решений «формализующий» стиль работы Генерального дополнялся и уравновешивался прямо противоположным началом: интуицией, предпринимательским искусством, готовностью рисковать и действовать в условиях неполной информации. Такой талант присущ прежде всего коммерсантам. Поэтому важно, чтобы при «Финансовом Генеральном» в компании были сильные и способные постоять за себя коммерсанты, чтобы их интуитивная



составляющая не была задушена политикой, проводимой Генеральным директором.

В любом случае, ставя у руля Финансового директора, владелец может не сомневаться: первым делом новый руководитель начнет бороться с издержками. С этого начинал наш управляющий-неудачник, с этого же начинал и «удачник». Другой вопрос: как это делать? Привычным рутинным способом, механически сокращая бюджеты или вникая в технологические тонкости и нащупывая действительно неиспользованные возможности компании? Что же касается успехов в доходной части бизнеса, то к ним финансист если и может прийти, то далеко не всякий и далеко не сразу. Даже история яркого успеха бывшего Финансового директора показывает: он отважился вторгнуться в новую для себя область управления ассортиментом

лишь после того, как навоевался с привычными проблемами. И почувствовал: нужно менять «направление главного удара», поскольку возможности давить на прежние рычаги практически исчерпаны. ✨

Ю. Пахомов,
В. Хомутов,
Л. Горбунова

Семейный бизнес

На пути в Амстердам

По пути в Амстердам, если вам повезет лететь рейсом голландской авиакомпании KLM, вас, скорее всего, угостят парой аппетитных булочек — тминной с сыром и роллом с цыпленком. Мельком взглянув на упаковку этой вкуснятины, вы с удовольствием отметите наклейку «Organic Bread» — т.е. натуральный, без консервантов продукт. А если будете рассматривать упаковку и дальше — то, чуть выше, можно увидеть еще одну надпись крупными буквами: «Традиционное домашнее производство из Семейной пекарни с 1880 г.».

С 1880 года? Однако это означает, что сегодня булочки выпекает уже пятое или шестое поколение семейства пекарей — нечастая история в семейном бизнесе, в котором, как известно, уже в третьем поколении остается всего от 5% до 15% исходно начинавших дело предприятий. Как же, по-видимому, разрослось с тех пор это предприятие? И вообще, кто они такие? Отчасти ответ на эти вопросы можно найти на обратной стороне все той же упаковки — правда, на этот раз очень мелкими буквами. Вот что там написано: «Боргезиус» — это семейная пекарня с богатой традицией хлебопекарного дела, насчитывающей более 100 лет.

Дело было основано в июле 1880 года, когда прадедушка сегодняшнего владельца зарегистрировал пекарню, расположенную в деревне Ауде Пекела. В 1967 году единоличное дело было преобразовано в частную компанию. За прошедшие годы Боргезиус превратился в одного из основных поставщиков свежего хлеба север-

ной части Нидерландов. В 1998 году компания начала производство сэндвичей под маркой «Боргезиус Конвиньенс».

Кратко. Емко. Но не очень понятно, если не знать некоторых деталей истории...

«В 1967 г. единоличное дело было преобразовано в частную компанию...» — чего же ждала маленькая семейная пекарня 87 лет три с лишним поколения?

Оказывается, в самой Голландии «Боргезиус» рассматривается как одна из наиболее потрясающих историй успеха на всем хлебопекарном рынке. Прежде всего потому, что до 1967 года продажа свежего хлеба в Голландии не разрешалась в супермаркетах. И лишь в том году был принят закон, официально разрешающий такие продажи. А «Боргезиус» оказался единственной пекарней, которая смогла подготовить свои технологии и объемы выпуска к резко возросшему спросу и новому уровню требований. Сегодня 70% хлебобулочных изделий в Голландии продаются в супермаркетах, а «Боргезиус» остается топ-поставщиком как минимум в четырех провинциях Нидерландов. Всего в четырех из двенадцати — но в самых крупнейших...

«Хороший нос», — уважительно отзываются голландцы, имея в виду то, что мы называем «рыночным чутьем». В данном случае «хороший нос» принадлежал Яну Борджезиусу, одному из четырех братьев, управлявших компанией в четвертом поколении, отвечавшему в ней за продажи и техническое оснащение. Именно он

предложил братьям производство сначала свежесмороженных заготовок для выпечки, которые превращались в аппетитный хлеб всего за 45 минут, затем — вакуумную упаковку хлеба и так далее...

Маленькая семейная пекарня превращается в лидера хлебопекарной отрасли Нидерландов. Образцом, которому подражают другие... Сегодня это уже (и тут наше воспаленное российское воображение рисует бескрайние поля, груды элеваторов, вертикально интегрированный холдинг, номерные хлебозаводы по всей стране, курьеры, курьеры, кругом одни курье-

ры...) — нет, сегодня это по-прежнему маленькое (как и почти все в Голландии) семейное предприятие. С числом работающих — как это обозначено в справочниках — «от 11 до 50 человек». С оборотом около 50 млн евро. Что же, на семью хватает. И даже на новые эксперименты — например, как вкуснее завернуть курицу в булочку, чтобы это нравилось пассажирам KLM. ✨



Е. Емельянов

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Под стук колес

В 2007 году железным дорогам России исполнилось 170 лет, а 1 октября 2003-го начало свою деятельность ОАО «РЖД». Учредителем и единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация, полномочия акционера осуществляет Российское Правительство. Сегодня ОАО «РЖД» — крупнейший работодатель в России, в этом гиганте заняты 1,3 миллиона человек.

На больших территориях нашей страны эффективно управлять таким большим хозяйством — дело непростое. Если использовать традиционный критерий эффективности **TP-Index** (годовая выручка на одного работника), мы увидим, что наши железные дороги значительно уступают своим зарубежным коллегам Старого и Нового Света, опережая лишь Индию. Один российский железнодорожник приносит компании около **27 тысяч долларов** (индийский коллега — **2,5 тысячи долларов**) в год.

Лидируют по TP-Index, как ни удивительно, японцы. Железные дороги принизывают всю Японию. Они — такая же неотъемлемая часть японского пейзажа, как гора Фудзи.

Все японские дороги **находятся в частном ведении**. В 1987 году государственная компания JNR была разделена на семь, ставших частными. В нашей таблице мы рассчитали TP-Index двух из них. В Central Japan Railway Company на одного сотрудника ежегодно приходится около **600 тысяч долларов** дохода! Как и у нас, большинство японских железных дорог электрифицированы. Любопытно, что, как и автомобильные, железные дороги в Японии — левосторонние.

Далее следуют британские железные дороги. В противоположность Японии железные дороги Великобритании возвращаются под **государственный контроль**.

Великобритания в свое время стала пионером приватизации железнодорожного сектора в Европе. С 1994 по 1997 год британские железные дороги были разделены на части и поэтапно приватизированы. Вся инфраструктура досталась тогда частной компании Railtrack. Она выплачивала высокие дивиденды акционе-

рам, однако совсем не инвестировала средства в развитие железнодорожной сети. После разгосударствления на железных дорогах страны произошла серия крупных аварий, в том числе и с человеческими жертвами. Ежегодно британские железнодорожные компании были вынуждены выплачивать огромные штрафы за опоздания пассажирских поездов.

Анализ ситуации показал, что причинами аварий и нарушений расписания движения поездов являются неудовлетворительное состояние путей и неэффективность системы управления железнодорожным транспортом. Для исправления ситуации было сокращено число компаний — операторов пассажирского железнодорожного транспорта с 25-ти до 10-ти. В 2006 году контроль за деятельностью компаний — операторов пассажирских перевозок — передали Министерству транспорта, за эксплуатацией сети и качественными характеристиками перевозочного процесса — владельцу инфраструктуры компании **Network Rail** (которая и продемонстрировала в 2009 году TP-Index **230 тысяч долларов на человека**).

Здесь не обошлось без существенных государственных субсидий, контроль за которыми осуществляет Правительство.

Далее по критерию эффективности следует **SNCF** (фр. *Société Nationale des Chemins de fer Français*, Национальная компания французских железных дорог). SNCF была основана в 1937 году как объединение шести региональных железнодорожных компаний. В 1983 году SNCF окончательно **перешла в государственные руки**. При государственном управлении SNCF показывает TP-Index **212 тысяч долларов** на сотрудника.

Еще одна эффективная и мощная железнодорожная система Старого Света — в Германии, **Deutsche Bahn AG**. До недавнего времени это акционерное общество со 100%-м государственным участием, однако в 2008 году, в ходе IPO, около 25% акций было продано частным инвесторам. Сейчас TP-Index Deutsche Bahn равен **200 тысяч долларов на человека**. На железную дорогу прихо-



| Компания | Страна | Оборот компании (2009, \$ млн) ¹ | Численность (чел.) | TP-Index (\$/чел.) |
|--|----------------|---|--------------------|--------------------|
| Central Japan Railway Company | Япония | 16 140,63 | 27 336 | 590 453,2 |
| East Japan Railway Company | Япония | 27 722,46 | 71 854 | 385 816,5 |
| Network Rail Infrastructure | Великобритания | 8540,54 | 37 153 | 229 874,8 |
| Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF) | Франция | 33 590,70 | 158 425 | 212 029,0 |
| Deutsche Bahn Aktiengesellschaft | Германия | 47 150,59 | 240 242 | 196 262,9 |
| National Railroad Passenger Corporation (Amtrak) | США | 2452,78 | 19 000 | 129 093,7 |
| VIA Rail Canada Inc. | Канада | 292,56 | 3017 | 96 970,5 |
| РЖД | Россия | 35 005,30 | 1 300 000 | 26 927,2 |
| Indian Railways | Индия | 3707,20 | 1 500 000 | 2471,5 |

дится подавляющее большинство междугородных и пригородных поездок общественным транспортом. Поезда ходят во всех направлениях ежедневно, а на многих линиях — несколько раз в час.

Далее, с некоторым отставанием по TP-Index (**130 тысяч долларов на сотрудника**) от европейских лидеров следует компания **Amtrak** — корпорации пассажирских перевозок Национальных железных дорог США.

Железнодорожное строительство было одним из главных локомотивов быстрого экономического роста США в XIX веке. Создание стальных магистралей предопределило пути развития США в первой половине XX века.

Однако шестидесятые годы стали временем стремительного расцвета пассажирской авиации. В те же годы многие обзавелись личными автомобилями, а число пассажиров железных дорог стало резко падать. Да и грузов на поездах стали возить значительно меньше — в наступление перешли гигантские грузовики — трейлеры.

В то время железные дороги США эксплуатировались множеством частных компаний, обслуживавших один-два маршрута. Кризис привел к краху значительной их части. Спасением отрасли занялось правительство США. Оно объединило большинство оставшихся линий под началом **государственной компании Amtrak**.

Эта компания приступила к работе в 1971 году, когда маршрутная сеть сократилась в несколько раз, значительно упало количество рейсов. Компания держалась на многомиллионных государственных дотациях, попутно поглощая оставшиеся частные линии. В итоге дальнейшего сокращения пассажирских рейсов удалось избежать.

А вот в области повышения производительности и безопасности грузовых перевозок железные дороги США достигли значительных успехов. В основном за счет ограничения сферы государственного регулирования

грузоперевозок. И сегодня эта отрасль возрождается как птица Феникс из пепла.

Пассажирские перевозки играют важную социальную роль в любой стране, обеспечивая миллионы людей доступным транспортом. И без поддержки государства здесь сложно обойтись. Другое дело коммерческие грузовые перевозки (в США это 42% всех грузов — больше, чем любой другой вид транспорта) способны приносить хороший доход, компенсируя пассажирские перевозки или обеспечивая дивиденды частным владельцам. ✨

В. Сметанников

Из записной книжки консультанта

Руководитель подчиненному: «Только не надо никому говорить, что ты ошибся! Надо говорить: актуализировал бюджет. А не ошибся в 8 раз...»

Управляющий столовой: «Распечатываю ценники, чтобы приколоть на грудь обслуживающему персоналу».

Менеджер: «У нас на складе обувь лежит под открытым небом». Консультант: «Ну и как?». Менеджер: «По команде «Дождь!» все начинают быстро бегать и материться».

Руководитель департамента: «И вообще менеджерам нужно обнулять своих сотрудников почаще, отправляя их в отпуск».

¹ Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** В. Сметанников **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2010 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258-25-02. E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией.

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.