

## Держим нос по ветру, а руку на пульсе

Природа не терпит пустоты. Когда кризисная волна возвращается в границы берегов, унося за собой тех, кто не смог устоять на ногах, на освободившемся месте обязательно появляется новая поросль. Это молодые энергичные предприниматели, которые способны мыслить по-новому, быстро ориентируются в изменившихся условиях и быстро реагируют на новые вызовы. Это горящие глаза, вера в успех, драйв созидания и вместе с этим отсутствие опыта, недостаток средств, смутное понимание перспектив — то есть самое настоящее предпринимательство. Не всем из них суждено со временем украсить своими именами список Forbes, но те, у кого хватит таланта и воли работать лучше других, обязательно сформируют новую бизнес-элиту. Как сегодняшней элите не упустить момент? Можно ли включиться в этот бурлящий поток или даже возглавить его? Можно ли организовать поток идей и направить его русло в свою сторону?

Как показывает практика — можно. И для решения этой задачи уже созданы и создаются свои инструменты. Мы постарались разобраться в том, как происходит встреча идей и инвестиций, как рождаются и развиваются стартапы на примере интернет-проектов — наиболее активной, инновационной, капита-

лоемкой и развивающейся сферы.

Инфраструктуру, которая обеспечивает рождение и здоровое развитие стартапов, принято называть экосистемой. Именно развитая экосистема позволяет новой идее встать на ноги, а капиталу — иметь возможность выбора и экспертизы привлекательных проектов.



инвестициям. Большинство игроков пытаются работать с готовыми проектами, которых очень мало, а есть смысл работать от основания этой пирамиды.

**Стартап** — это частная компания, строящая бизнес на основе инновационного продукта, присутствующая на рынке менее трех лет, с годовым оборотом менее \$1 млн.

Конечно, в России, в отличие от США и Европы, рынок стартапов еще практически не сформирован и не структурирован. На рынке еще очень мало игроков, которые работают с несформировавшимися командами на уровне людей и идей, которые готовы собирать их и давать первые деньги, чтобы на выходе получилась работающая команда, готовая к дальнейшим

### Новости наших клиентов и партнеров

- Ассоциация менеджеров подготовила двенадцатый ежегодный рейтинг ведущих менеджеров России. Нам особенно приятно, что в рейтинге вновь присутствуют топ-менеджеры **ФПК «САТОРИ»**.
- **Промсвязьбанк** организует конференции «Дни малого и среднего бизнеса в России» при участии и поддержке Министерства экономического развития, администраций регионов, фондов поддержки малого и среднего предпринимательства и общественных организаций. Конференции предоставляют собой открытую площадку для обсуждения наиболее важной и актуальной информации о развитии малого и среднего бизнеса.
- Одна из крупнейших европейских сетей электроники и бытовой техники **«М.Видео»** внедряет новую концепцию своих магазинов — с тесной интеграцией сервисного направления, интернет-консультаций и традиционной системы продаж, с упором на экологическую направленность деятельности. Первый гипермаркет «М.Видео», оформленный по новым стандартам, был открыт в Москве 5 сентября. До конца года компания откроет еще 15 обновленных магазинов в Москве, Санкт-Петербурге, Уфе, Краснодаре, Нижнем Новгороде и других городах. Всего на 30 сентября 2011 г. сеть «М.Видео» насчитывала 243 гипермаркета.

Сейчас любой человек (или команда), которая находится на ранней (или, как принято говорить, «посевной») стадии реализации своего проекта может найти свою питательную среду. Это прежде всего площадки, которые проводят первичный отсев перспективных стартаперов для инвесторов. Например, компания **StartupPoint** активно работает над привлечением инвестиций в стартапы — это крупнейшее стартап-сообщество Рунета и регулярно проводимые мероприятия по всей России. На мероприятия приглашаются начинающие предприниматели (прошедшие предварительную экспертизу), инвесторы, эксперты. У автора идеи есть 2 минуты на презентацию своего проекта (этот формат получил название *elevator pitch*). Считается, что 2-х минут достаточно для того, чтобы рассказать об «изюминке» проекта, если таковая есть. Формат предусматривает всевозможные вопросы и критику со стороны инвесторов и экспертов, которые проверяют на прочность качество представляемого проекта. Конечно, на этой стадии работа инвестора скорее напоминает работу золотодобытчика, который, промывая горы песка, находит золотые крупинки. Но очевидна польза для всех участников: услышав профессиональное мнение и замечания экспертов и инвесторов, молодые предприниматели могут либо отказаться от своей идеи и не тратить время (в случае полной абсурдности), либо доработать ее (в случае выявления слабых мест), либо продолжить переговоры с заинтересованным инвестором (в случае гениального проблеска).

Еще один пример закалки стартапа — форумы, которые проводит компания **Главстарт** (площадка для стартаперов и инвестор начальных стадий). Это уже трехдневный марафон, который проходит в формате Startup Weekend. На форуме собирается большое количество стартаперов, жаждущих развития, и большое количество экспертов — лучших представителей интернет-бизнеса, каждый из которых силен в своей области. За три дня предприниматели проходят три «трубы». «Труба» — раунд встреч со всеми(!) экспертами, которые проходят динамично, соблюдая четкий временной регламент, давая

возможность каждому стартаперу последовательно получить консультацию и критику от каждого эксперта. На финальную стадию выходит половина из тех, кто заявлялся изначально. А финалисты, после того как прошли все раунды консультаций и внесли необходимые коррективы в проекты, защищают свои идеи перед руководителем Главстарта, который отбирает 1, 2 или 3 самых перспективных проекта и приглашает авторов идей уже на предметный разговор о сотрудничестве. Статистика последнего Startup Weekend (сентябрь 2011) такова: изначально в трехдневном забеге участвовало 111 проектов; после персонального общения с экспертами и обмена мнениями до финала добралась 51 команда; трем из них были предложены инвестиции от Главстарта. Главстарт не просто инвестирует в перспективные проекты, он подключает к проекту весь свой опыт, знания и ресурсы — консультируя предпринимателя, помогая создавать инфраструктуру бизнеса и, в дальнейшем, помогая привлечь более крупные инвестиции на развитие проекта. Таким образом, стартаперы получают путь к «умным деньгам».

В обоих этих случаях близость к самому широкому месту воронки помогает присутствующим заинтересованным инвесторам найти свои золотые песчинки. Кроме того, эксперт может стать ментором проекта, который либо будет консультировать проект на регулярной основе, либо войдет в проектную команду, усилив ее своими компетенциями. Чтобы гарантировать заинтересованность ментора, отвечающего за выбранный проект своей репутацией, стартап предоставляет ему (как правило)

**Ментор** — это опытный специалист, помогающий проекту своими знаниями и опытом. Ментор может «включиться» в проект на любой стадии: от оценки идеи и выбора стратегии развития до принятия ключевых решений и технологических вопросов.

**ПЛОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!**

**Компанию  
«Черус»  
с 14-летием!**



**Компанию  
«ВымпелКом»  
с 18-летием!**

**Компанию «КИТ» с 19-летием!**



5% доли в проекте. Ментор не инвестор. Задача ментора — сделать проект жизнеспособным и инвестиционно привлекательным.

Помимо рассмотренных примеров к селекции стартапов подключаются медиа. Например, журнал **Forbes** в партнерстве с несколькими инвесторами организовал свой конкурс стартапов, где желающие могут отправлять свои заявки в редакцию, а заинтересованные инвесторы проводят оценку их привлекательности со всеми вытекающими правами и контактами. Еще один пример, реализованный в Интернете, — ресурс **I-Lift.tv** дает возможность стартаперу записать (с помощью профессионалов) 2-х минутный ролик с презентацией своего проекта, и этот ролик смогут увидеть заинтересованные инвесторы на сайте ресурса в Сети.

Термин «бизнес-ангел» прочно вошел в наш лексикон. Бизнес-ангелы — это частные инвесторы, которые вкладывают средства в стартап на начальной фазе его развития. В дальнейшем обычно продают свою долю инвесторам поздних стадий. Бизнес-ангелы действуют как самостоятельно, так и объединяясь в сообщества. К бизнес-ангелам обращаются предприниматели, вооруженные идеей и амбициями в надежде получения инвестиций. Первое, с чем сталкиваются бизнес-ангелы, — это качественная экспертиза проекта. И даже успешно пройдя экспертную оценку, далеко не все проекты получают финансирование. Причина в том, что к хорошей идее еще нужна команда, способная эту идею профессионально реализовать, и крайне редко на начальной стадии проектная команда соответствует этому требованию. Не всегда автор идеи (даже самой замечательной) знает, как приступить к планированию проекта, способен осуществить управление проектом, грамотно обеспечить продвижение и сбыт продукта.

Чтобы отобранное зерно не только проросло, но и победно потянулось к солнцу, на Западе существует практика бизнес-акселераторов и бизнес-инкубаторов.

Бизнес-акселераторы — это своего рода бизнес-школа для предпринимателей, где учат вести бизнес, развивать свой стартап и устраивать встречи с инвесто-

рами. Это модель поддержки бизнесов на ранней стадии, которая предполагает интенсивное развитие проекта в кратчайшие сроки. Для быстрого выхода на рынок проекту обеспечиваются инвестирование, инфраструктура, экспертная и информационная поддержка. Для инвестиций на начальных стадиях бизнес-акселераторы привлекают инвесторов, как частных, так и институциональных, а также могут частично сами выступать в роли фонда. Бизнес-акселераторы наиболее распространены как форма поддержки IT-стартапов. Самыми известными акселерационными программами в США являются **Y Combinator**, **Techstars** и **Plug&Play**, в Европе — **Seedcamp**. В России действует аналогичная программа **InCube Accelerator**.

Бизнес-инкубаторы — это практически то же самое, только к вышеперечисленному прилагаются еще офис со всем необходимым оборудованием, в котором сидят не только предприниматели, но и юристы, представители банков и другие необходимые для инфраструктуры люди.

Но главное, что характерно для этих форм поддержки стартапов, — это особая атмосфера, в которую стоит погрузиться для того, чтобы почувствовать себя частью стремительного современного бизнеса. Кроме того, в них регулярно организуется какое-то мероприятие, будь то встреча с венчурным капиталистом, инвестором, известным предпринимателем или просто собрание участников, на котором можно подружиться и поделиться проблемами и идеями с другими людьми. Наиболее яркий пример бизнес-инкубатора в России — это новый проект **Farminers** — классический по своему формату «кремниевый» инкубатор, в котором потенциально интересные проекты еще на уровне идеи получают финансирование, полностью оборудованные рабочие места в современном офисе и доступ к экспертизе от специалистов мирового уровня.

Стало быть, есть организованные площадки с высокой концентрацией идей на один квадратный метр. И если на нашу электронную почту не приходит ежедневный поток новых бизнес-планов, их можно искать, в той или иной форме сотрудничая с появляющимися в России элементами экосистемы стартапов.

В завершение хочу привести яркий пример, как предприниматель успешно наладил поток идей в свою сторону. Это молодая девушка, которая первая в России создала столь популярный ныне интернет-сервис коллективных скидок «ДарБери» и затем продала его американскому гиганту «Groupon». Вкусив плод успешных интернет-проектов и решив занять на этом рынке заметное место, наша героиня на вырученные деньги организовала свой фонд бизнес-ангелов **AddVenture**. Фонд регулярно проводит отбор перспективных проектов, лучшие из которых получают финансирование и поддержку со стороны фонда. ✨



**Акселераторы представляют собой ограниченные по времени программы поддержки стартапов, которые часто запускаются на базе фондов, бизнес-инкубаторов, технопарков.**

В. Сметанников

## Тысяча и один способ обокрасть владельца розничной сети

На одной из наших прошлогодних бизнес-встреч владельцы бизнесов бурно обсуждали проблему борьбы с хищениями (<http://www.stepconsulting.ru/bv/bv29.shtml>), обострившуюся на фоне экономического неблагополучия в ряде отраслей. В продолжение темы мы публикуем интервью с руководителем Контрольно-ревизионного подразделения одной из федеральных розничных сетей. Ввиду деликатности вопроса имя и место работы нашего собеседника мы решили не обнародовать.

– **Расскажите, пожалуйста, о способах хищений, с которыми по роду своей деятельности вы сталкивались в розничных сетях.**

– Чего не любят сотрудники магазина – продавцы, менеджеры, кладовщики? Плановых инвентаризаций! Проводить инвентаризацию приезжают либо сотрудники КРО, либо нанятые для этого сторонние организации. И начинают методично сверять то, что есть в наличии, с тем, что числится в учетной базе.

Инвентаризация – крайне неприятная вещь для сотрудника, который точно знает: часть товаров украдена, или потерялась, или безнадёжно испорчена. И есть множество уловок, используя которые продавец или кладовщик могут повлиять на результат инвентаризации, сдвинув его в благоприятную сторону. Например, можно просто не ввести в учетную систему последний приход товара. Вы знаете, что сегодня начнется инвентаризация. Пришла поставка – вы должны оприходовать ее в учетной системе. А вы этого не делаете. И тогда все, что вы не оприходуете, будет выявлено в результате инвентаризации как излишек, и перекроет недостачу.

– **А прихожую я этот товар на следующий день?**

– Ну да, когда результаты инвентаризации подписаны и проверяющие уехали.

– **С одним способом обмануть инвентаризаторов мы познакомились...**

– Есть еще более простой способ: материально-ответственные лица не сообщают о выявленных при приемке от поставщика излишках товара, который отсутствует в сопроводительных документах. Далее этот «лишний» неучтенный товар может быть либо унесен домой, либо посчитан при проведении инвентаризации взамен имеющейся недостачи.

– **Почему эти хитрости проходят незамеченными? Ведь исчезают одни товары, а неоприходованные «излишки» образуются, как правило, совсем из других?**

– К сожалению, владельцев и руководство часто интересует только сумма итоговой недостачи в деньгах. И способ расчета итога инвентаризации один: сальдирование суммы недостачи товара и суммы излишков. Например, по итогам инвентаризации выявлена недостача на 100 000 рублей и выявлены излишки товара на 70 000 рублей. Соответственно итог инвентаризации, за который будет нести ответственность персонал, если она предусмотрена, – минус 30 000 рублей.



Расскажу еще один способ. Я – сотрудник магазина, и я знаю, что в такой-то день у меня пройдет плановая инвентаризация. И к этому дню мне нужно, чтобы фактическое наличие товара в магазине было не меньше, чем числится в учетной системе. Что я для этого сделаю? Числится у меня, скажем, 10 костюмов, которых нет в магазине. Я оформляю в учете перемещение этих несуществующих костюмов в другой магазин сети. В результате на момент проведения инвентаризации остаток товара в учете будет равен 0, и никакой недостачи 10 костюмов никто не выявит. А когда проверяющие уедут, я сделаю перемещение по учетной системе уже в обратную сторону.

– **Наверное, чтобы играть в такой виртуальный волейбол, нужна дружная, сыгранная команда из разных магазинов?**

– Да, сплоченность коллективов разных магазинов и «взаимопомощь» в рознице – дело привычное. В компаниях, где недостаточен контроль за движением ценностей, персоналу не обязательно выполнять ключевые показатели продаж. Легче реализовать товар мимо кассы и получить всю стоимость данного товара, чем ее небольшой процент от честной продажи.

Есть компании с очень эффективной системой контроля, готовые вкладывать в это серьезные деньги. Мне посчастливилось работать в таких компаниях. Генеральный директор прямо заявлял: «Приоритет безопасности продаж и приоритет объемов продаж – 50 на 50! Я не хочу платить деньги вора, я лучше буду платить тем, кто предотвращает кражи!» А есть компании, у которых контроль за ТМЦ, мягко говоря, отсутствует. И инвентаризацию проводят поверхностно. Обычно привлекают для этого сторонние организации, сотрудников которых легко обмануть. Если выявится большой минус товара, персонал начнет доказывать, что инвентаризацию провели некачественно и много товара просто не посчитали. При этом претензии по точности подсчетов часто бывают справедливыми. Ну а если по результатам инвентаризации в денежном итоге все «сошлось», никто и не будет разбираться в достоверности данного итога.

– **Давайте продолжим нашу инвентаризацию арсенала мошеннических ходов.**

– Давайте. Допустим, есть рубашка за 5000 рублей, и есть за 1000 рублей. Персонал обнаружил пропажу рубашки за 5000 рублей. Что и как нужно сделать, чтобы пропавший товар посчитали при инвентаризации? Нужно этикетку с исчезнувшего дорогого товара – обычно это цен-

ник либо бирка — наклеить на дешевый товар. Пусть даже только на время проведения инвентаризации. Инвентаризация ведь как происходит? Приезжают люди и начинают считывать сканером либо сверять с распечатанными остатками весь товар по этикеткам либо ценникам. Соответственно рубашка стоимостью 1000 рублей будет отмечена как имеющая стоимость 5000 рублей. И по результатам инвентаризации будет выявлена недостача рубашки стоимостью не 5000 рублей, а 1000. В среднем за ночь проверяющий сканирует около 1500 учетных единиц. Будет он разбираться с тем, насколько правдоподобна цена? Конечно нет! Даже если он понимает в товаре, у него не будет для этого времени. А если это человек со стороны, как это часто бывает, — так он и в товаре не разбирается. Сейчас люди из моего подразделения хорошо знают товар и могут отличить дорогого производителя от китайской подделки. Я уделяю этому вопросу особое внимание, потому что с попытками выдать дешевый товар за дорогой сталкивался очень часто.

Еще один простой и очень распространенный способ вывести итоги инвентаризации в плюс. Обычно в магазине есть складское помещение и есть торговый зал. Одновременно и там и там инвентаризаторы редко что-то считают. Обычно сначала считают склад, потом переходят в зал. Вещи одинаковые — что здесь лежат, что там. Когда склад посчитали, товар оттуда незаметно выносятся в зал. И инвентаризаторы считают одну и ту же единицу два раза. Я украл куртку из зала. Я знаю, что у меня числится их две, а по факту одна. Я эту одну куртку сначала дам вам посчитать на складе, потом вынесу в зал — и вы ее там еще раз посчитаете.

— **Так просто...**

— А вор и думает: чем проще, тем надежнее. А чем сложнее схема, тем больше неожиданностей. Главное — сделать все незаметно. Например, во время перекура проверяющих.

— **Мы говорили о кладовщике, который развернул в свою пользу ошибку поставщика. Но может случиться и так, что он при приемке ошибется не в свою пользу. А потом попадет под инвентаризацию.**

— Да, такое может быть. Есть итог инвентаризации: недостача в миллион рублей. Но из чего он сложился? Для анализа мы составляем карту потерь. Мы этот миллион дробим на составляющие. 100 тысяч — ошибка при приемке не в свою пользу: приняли по учету то, что фактически не пришло. 200 тысяч — ошибки последующих бизнес-процессов при работе с товаром. Здесь ошиблись, там ошиблись. Например, неточно провели инвентаризацию, 300 тысяч — технические ошибки в учетной системе. Все это можно отследить и доказать.

— **Каким образом? Возьмем конкретный пример. Ошиблись при приемке. В накладной 10, по бумаге я принял на склад 10, а фактически там было 9. И как теперь определить, украл я или ошибся?**

— У нас же есть статистика прошлых периодов. Я рисую для себя всю траекторию движения товара и определяю точки, в которых возможны потери. То, о чем вы го-

ворите, — это один из факторов риска. Когда возникают ошибки? Когда у нас в накладной 1000 разных номенклатур — сложно не ошибиться! Чем меньше в накладной номенклатур, чем меньше строк — тем проще принять и тем проще перепроверить. Через закупщиков мы договариваемся с поставщиками о следующем: одна коробка — одна накладная. Плюс техническое обеспечение. Как можно обеспечить приемку товара с соблюдением 100%-го качества? Мы такую техническую систему разрабатывали и внедряли. Качество приемки при ее использовании — голову на отсечение дам — стопроцентное! Был один магазин, по нему потери составляли в среднем 1,5% выручки. После внедрения системы качества приемки от поставщика потери на определенном периоде стали составлять стабильно 1%. Я больше ничего не делал, я просто систему качества приемки внедрил. Что это значит? Это значит, что по итогам прошлых периодов у меня 0,5% недостач составляли вот эти ошибки приемки от поставщика. Следующий фактор — ошибки при перебросках товара. Мы внедряем систему контроля качества переброски. Теперь у нас уже два фактора закрыты.

Моя задача — не в том, чтобы во что бы то ни стало вора поймать. Задача — системно, технически ограничить риски потерь в компании. Я разрабатываю ТЗ, приношу ИТ-специалистам: «Вот это нужно сделать. Либо сделайте, либо купите». И обоснование готовлю: это сэкономит столько-то денег. И я технологически выстраиваю процесс так, чтобы ошибки в работе с товаром, приводящие к потерям компании, сошли на нуль. Когда мы шли по карте потерь, мы по каждому фактору, где это возможно, внедряли технические решения, ограничивающие возможность ошибки. И вводили суровую ответственность за соблюдение процедур сотрудниками. Вот так, перекрывая один фактор за другим, мы последовательно приходим к такой организации работы с товаром, в которой остается только один фактор потерь — воровство.

— **То есть сначала нужно довести бизнес-процесс до совершенства швейцарских часов, а потом уже...**

— А потом жестко работать по воровству! Разложили на факторы, искоренили все источники ошибок и — осталось только одно: во-ровст-во. Где-то воровство составляет основную долю потерь. Например в одежде. Туда многие устраиваются специально, чтобы воровать. А где продается громоздкий товар (скажем, мебель), хищений немного, там основные причины потерь — неотлаженные бизнес-процессы, технические сбои. В продуктовых сетях — две основные пробоины: хищения и истечение срока годности. А дальше люди начинают крутиться: как вывести инвентаризацию на положительный результат, чтобы не платить за эти потери... Все схемы, которые я привел, — это о том, как вывести положительные итоги инвентаризации. А про то, как просто украсть, — еще тысячи способов есть.

— **Например?**

— Например, мы поймали кустового директора на том, что он сам себе уценил и купил горнолыжное оборудование. Куртка, брюки, ботинки, лыжи, палки, очки.



Денег это стоит безумно, одна куртка 15 тысяч. Все это он купил не то за 7, не то за 8 тысяч. Уценил по браку и сделал сам себе скидку. Уценка или списание по браку — это самые распространенные способы хищений.

— **А экзотические способы?**

— Экзотические? Расскажу! Даже не предполагал, что до такого можно додуматься! Представьте себе: торговый центр «Мега». Множество магазинов торгует одеждой и обувью, на витринах каждого можно увидеть одни и те же кроссовки. Причем по одинаковой цене. Но распродажи начинаются в разное время. Например, в фирменном магазине «Найк» в начале зимы, а у нас — в середине.

И что происходило? Люди у нас, когда покупают товар, часто не забирают кассовые чеки. Пробил кроссовки за 5 тысяч рублей, отдал деньги — и дальше побежал. А что делает продавец, он же кассир? У него на руках чек на 5 тысяч рублей. Он делает фиктивный возврат товара и забирает из кассы 5 тысяч рублей. Нужен чек, чтобы провести возврат? Даже если его унес покупатель — копию всегда можно распечатать на кассовом аппарате. Нужно заявление покупателя? Продавец его сам напишет. С ксерокопией паспорта, если она нужна, тоже не будет проблем. И в результате кроссовки встают обратно на учет. Возникает недостача. А дальше продавец идет в соседний магазин и покупает эти же кроссовки по распродаже за 3 тысячи рублей. И несет в наш магазин. У него одна единица числится в учете — и одна единица лежит на прилавке! И на этой операции он присвоил 2 тысячи рублей. Где нет контроля, там очень много возможностей для хищений. Например продажа мимо кассы.

— **Это как?**

— Представьте себе продуктовый магазин. На кассе сидит кассир. Подходят ее друзья или родственники, они взяли бутылку водки или ящик пива. Будет она пробивать чек? Даже если стоит охранник, он просто не в состоянии отследить, все ли было оплачено через кассу. А тут подъезжает телега «своих людей». Кассирша сканирует бутылку пива, а ты платишь за одну бутылку и вывозишь ящик.

— **А стойки противокражные на выходе?**

— Противокражные стойки — это вообще несерьезно! Куда нужно положить краденую вещь, чтобы стойки не пищали, — это задача по физике для шестого класса! Парфюмерию и косметику легче всего через эти стойки протащить, так как они имеют маленький размер. А в одежных магазинах что происходит? Вы покупаете товар. Даете кассиру деньги. Кассир внимательно наблюдает за вами. Если он видит, что вы берете вещь и поворачиваетесь уходить, что чек вам не нужен, — он этот чек даже не распечатывает. Жмет на кнопку «Отмена», а ваши деньги из кассы забирает себе. Кассиры — очень опасный народ в торговле и в нашей работе. Во всяком случае, в моей практике наибольший ущерб из рядового персонала наносили именно они. Сейчас ведь тенденция такая, что товар красть стало неинтересно: его надо вынести из магазина, где-то реализовать, все это хлопотно. Куда соблазнительнее — деньги в кассе...



— **Как далеко может зайти коррупция в сетях?**

— Я знаю случаи, когда в сговоре был весь персонал магазина полностью. Скажу даже больше. Я до прихода в контрольно-ревизионную деятельность начал свою карьеру с того, что устраивался работать в одну продуктовую сеть. Там работали мои друзья, и они позвали меня поработать счетчиком: пересчитывать товар при проведении инвентаризации. Так вот к вопросу, как далеко может зайти коррупция. Меня тогда не взяли на эту работу. Прихожу, а безопасники говорят: «Счетчиком работать хочешь? Успокойся, мы тебя не берем на работу!» Я говорю: «Почему не берете? Судимостей у меня вроде нет»... А они: «Да вот что-то рожа твоя нам не нравится». И меня не взяли. На тупую, элементарную работу — ездить по магазинам и считать товар. А через полгода мне снова звонят друзья и говорят: «Давай к нам, у нас тут власть поменялась!» Прихожу, устраиваюсь счетчиком, беседую с начальником контрольно-ревизионной службы. И вот она рассказывает: КРО — это структура, которая напрямую подчинялась учредителям (потому что менеджерам, которые варятся внутри бизнеса, неинтересно показывать учредителям плохие результаты инвентаризаций). Так вот оказалось, что в этой продуктовой сети абсолютно все, начиная от директора по продажам и заканчивая директором СБ и Генеральным директором, препятствовали проведению плановых инвентаризаций!

— **То есть это даже не уровень магазина, а уже уровень сети...**

— Это уровень сети! Негласный приказ ходил по магазинам — не пускать КРО на территорию магазина вообще. Мне рассказывали: приезжаешь в магазин — там холодильник забит товаром. Ты понимаешь, что за срок годности колбасы вся эта колбаса не продается, она протухнет. А дальше что? За сотрудниками КРО слежку устраивали. Всяческими способами, в том числе техническими — мешали проведению инвентаризаций. То терминал сбора данных вдруг сломается. То вдруг что-то не выгрузится. Инвентаризация длилась сутки. И целые сутки тянулась игра: кто кого пересидит. Инвентаризация считается завершенной, когда подписаны все документы. Не просто посчитал и уехал, нет: все материально ответственные лица должны подписаться под результатами проверки! При этом инвентаризация проводилась официально, корректно с точки зрения ПБУ и всего прочего. То есть КРО мог в любой момент передать документы в компетентные органы для возбуждения уголовного дела. И целые сутки сидели, кто кого пересидит, и КРО всячески изживали. Потому и меня тогда не хотели брать. И вот настал момент, когда начальник КРО собралась уволиться, — как говорится, здоровье важнее. Плюс ребенок маленький да и деньги платят смешные. И что дальше происходит? Приезжает учредитель, охрана перекрывает выход из офиса, увольняют всех ключевых топов. Учредитель ставит своего Генерального и оставляет работать только КРО. Как раз тогда меня взяли на работу. С этого и начался мой путь на контрольно-ревизионном поприще. ✨

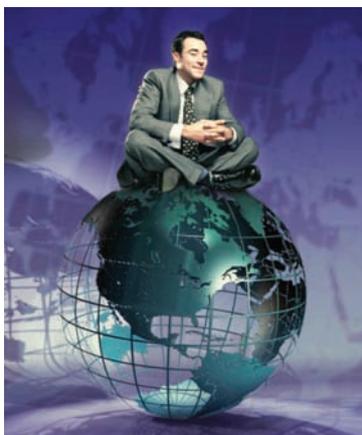
Беседовал Ю. Пахомов

## Сапожник с сапогами

Мы уже рассказывали нашим читателям о развитии нефинансовой отчетности во всем развитом мире. Сейчас есть повод сказать несколько слов в продолжение начатой темы.

Все больше стран присоединяется к инициативе опубликования отчетов о стратегической устойчивости — sustainability report. Инициатор этой формы отчета, движение GRI (Global Reporting Initiative) зародилось несколько лет назад в Европе. Основная идея движения — оставить мир своим потомкам лучше (по крайней мере не хуже), чем сейчас.

Нефинансовая отчетность набирает популярность, потому что затрагивает очень важные стороны жизни любой компании. Отчет о стратегической устойчивости рассказывает о том, какой след оставляет компания за собой: насколько востребована продукция (услуги) предприятия, какое впечатление остается от контактов с компанией у всех, кто так или иначе с ней взаимодействует. То есть отчетность основывается не на собственном мнении компании о самой себе, а на отзывах стейкхолдеров. Красной нитью отчетов о стратегической устойчивости проходит понятие «польза»: какую пользу компания приносит



своим клиентам, своим партнерам, поставщикам, своим сотрудникам, акционерам, инвесторам, окружающим людям, насколько прочно выстроены взаимосвязи компании

со всеми ее контрагентами. Подобная информация существенно дополняет стандартные финансовые отчеты. Для потенциальных инвесторов, сотрудников, клиентов, партнеров, подобный отчет способен рассказать о многом. Главная его задача — дать более развернутую информацию о компании, причем с учетом перспектив. Ведь цифры финансовых отчетов рассказывают, как прошел день вчерашний, а отчет о стратегической устойчивости демонстрирует те факторы, которые обосновывают возможности дальнейшего процветания компании во времени.

В России практика написания отчетов sustainability report только зарождается. Нам приятно сообщить, что Группа Компаний «ШАГ», уже присоединилась к этому перспективному начинанию и составила свой отчет по итогам 2010 года. В ближайшее время с отчетом ГК «ШАГ» о стратегической устойчивости можно будет познакомиться на нашем сайте. ✨

В. Сметанников

### Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

## Мальчики и девочки

Мы давно вынашивали идею создания рейтинга эффективности «мальчики» против «девочек». Но всегда были более актуальные темы, более интересные отрасли... Мы слишком долго откладывали. В бизнесе все равны... Но невозможно отделаться от желания «сравнить» компании, возглавляемые менеджерами мужско-

го или женского пола. За основу исследования мы взяли рейтинг «50 самых влиятельных женщин в бизнесе» (50 Most Powerful Women in Business. FORTUNE's annual ranking of America's leading businesswomen 2011) и их конкурентов по версии портала Hoovers. И что же получилось?

Таблица 1

Имя руководителя	Компания	Отрасль	Страна	Оборот компании (2010, \$ млн)	Численность (чел.)	TP-Index (\$ тыс./чел.)
Patricia Woertz	Archer Daniels Midland	агропромышленный комплекс	США	61 682	29 300	2105,2
Angela Braly	Wellpoint	медицинское страхование	США	58 801	37 500	1568,0
Alberto Weisser	Bunge Limited	агропромышленный комплекс	США	45 707	33 021	1384,2
Mark Bertolini	Aetna	медицинское страхование	США	34 246	34 000	1007,2
Ellen Kullman	DuPont	агропромышленный комплекс	США	32 733	60 000	545,6
Irene Rosenfeld	Kraft foods	производство пищевой продукции	США	49 542	127 000	390,1
Meg Whitman	Hewlett-Packard	информационные технологии	США	126 033	324 600	388,3
Mark Bertolini	Akzo Nobel	агропромышленный комплекс	Нидерланды	20 419	55 590	367,3
Shigetaka Komori	Fujifilm Holdings	информационные технологии	Япония	25 885	78 862	328,2
Muhtar Kent	Coca-Cola	производство пищевой продукции	США	35 119	139 600	251,6
Donnie Smith	Tyson Foods, Inc.	производство пищевой продукции	США	28 430	115 000	247,2
Indra Nooyi	PepsiCo.	производство пищевой продукции	США	57 838	294 000	196,7
Ursula Burns	Xerox	информационные технологии	США	21 633	136 500	158,5

Таблица 2

Пол руководителя	Отрасль	Страна	Оборот компании (2010, \$ млн) <sup>1</sup>	Численность (чел.)	ТР-Index (\$ тыс./чел.)
Ж	производство пищевой продукции	США	57 838	294 000	196,7
Ж	производство пищевой продукции	США	49 542	127 000	390,1
М	производство пищевой продукции	США	35 119	139 600	251,6
М	производство пищевой продукции	США	28 430	115 000	247,2

Если сравнить средние значения годового оборота по «женским» и по «мужским» компаниям, то получим заметную на глаз разницу: в среднем по 31 634 млн долларов в год зарабатывают бизнесы, ведомые мужчинами, и по 58 323 млн долларов — компании, в которых бал правит прекрасный пол. А как насчет численности? Соотношение примерно такое же: в среднем с 76 012 сотрудниками управляют «мальчики» и с 144 129 подчиненными — «девочки».

Как видим, в бизнесе слабый пол превосходит свою вторую половину масштабом. Но кто же эффективнее? Под чьим руководством каждый сотрудник генерирует больше выручки? Сравнивая «мужской» и «женский» ТР-индексы, мы видим, что разница по нему практически сходит на нет: по 404,7 тыс. долларов в год приходится на сотрудника, работающего под женским началом, и по 416,2 тыс. долларов — на сотрудника, главный босс которого — мужчина.

Вооружимся чуть более тонким инструментом и проведем сравнение внутри одной отрасли — в сфере производства пищевой продукции (Таблица 2). Мы видим, что пара лидирующих «женских» компаний более чем на 68% превосходит мужской тандем по суммарному обороту и более чем на 65% по численности возглавляемого персонала. Это не только отвечает тенденции, уже выявленной нами в примере крупнейших мировых компаний, но и подтверждает привычный житейский факт. В самом деле, кормить людей — занятие скорее женское, чем мужское.

А как насчет производительности глобальной кухни? Под чьим началом работник трудится эффективнее и может выдавать больше съестного продукта? Результат сравнения настолько удивителен, что грубые подсчеты на трех-четырех цифрах перестают казаться просто шуткой: ТР-индексы снова практически одинаковые!

Мужская команда набирает — 249,6 тыс. долларов в год на сотрудника, женская — 255,1 тыс. долларов!

Вывод нашего рейтинга неутешителен для гендерных радикальных течений — успешность менеджмента не зависит от наличия или отсутствия Y-хромосомы. Все зависит от таланта конкретного человека. ✨

И. Шкиперова



### Из записной книжки консультанта

Из автобиографии менеджера: «Отслужил 9 месяцев в космических войсках! На котельной...»

\*\*\*

Менеджер о монтаже оборудования в магазинах: «Впихнуть невпихуемое они конечно же не могут...»

\*\*\*

Генеральный директор: «В тендере на госзаказ выиграл тот, кто скорректирует правильного чиновника».

\*\*\*

Состоявшийся бизнесмен о бизнесмене начинающем: «Я это хорошо понимаю! Я ведь тоже был маленьким! И не один раз...»

\*\*\*

Генеральный директор: «И тут неожиданно наступил 2008 год!»

<sup>1</sup> 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» 2011 <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.