

BE

Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

Официальный партнер



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW

ГЛАВНАЯ ТЕМА

Легко ли быть
директором

6

ловушек
времени
и как их
избежать

№ 9
2013
(since 1996)

Ховард Керр

СЕО Британского института стандартов

«Making excellence a habit»



ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >

Ответственность:
бремя или источник
силы?
стр. 16

Брайан Трейси:
«Начните действовать
сегодня!»
стр. 32

Как посеять
и взрастить
инвестиции?
стр. 58

Внимание! Мобильный ресурс эффективных бизнес-решений. Подробности на стр. 80

Ховард Керр

CEO
Британского
института
стандартов

«MAKING
EXCELLENCE
A HABIT»

Британский институт стандартов (British Standards Institution, BSI) по праву считается одной из старейших и самых авторитетных организаций, занимающихся стандартизацией. Более чем вековые традиции, дух королевского устава, профессиональная гордость сотрудников, десятки тысяч созданных стандартов, интернациональные связи и признание сделали BSI меккой для стандартизаторов всего мира. Сегодня BSI, вдохновляемый главой компании Ховардом Керром (Howard Kerr), переживает очередной виток своего развития.

История BSI начинается с 1901 г., когда по инициативе сэра Джона ВолфеБарри (Sir John Wolfe-Barry) — конструктора знаменитого Тауэрского моста — был учрежден первый национальный комитет по стандартизации.

За более чем 100 лет успешного развития BSI превратился в глобальную организацию, задающую тон в развитии современных стандартов, образования и сертификации по всему миру. Роль и заслуги BSI трудно переоценить, учитывая его непосредственное участие в создании и развитии международной организации по стандартизации ИСО и издании более 33 тыс. стандартов, многие из которых адаптированы в качестве международных¹.

За последние десять лет BSI существенно усилил свои позиции путем поглощений,

консолидировав под своим началом сертификационный дивизион: KPMG и Supply Chain Security of First Advantage Co. — в США, Eurocati NIZ Cert — в Германии, Benchmark Certification — в Австралии, Germanischer Lloyd (GLSC) — в Британии, и др.

Сегодня основу деятельности BSI составляют как разработка и издание национальных и международных стандартов, так и услуги эксклюзивного обучения и сертификации, которым отдают предпочтение 65 тыс. верных клиентов в 150 странах мира².

Стремительное развитие BSI в последние годы во многом связано с приходом нового CEO — в 2008 г. главой компании стал Ховард Керр.

Ховард Керр вырос в г. Хартлпул (Hartlepool), на северо-востоке Англии. Закончив с отличием государственную

школу, Ховард поступает в Оксфордский университет на географический факультет.

«Мне удалось первому из моей семьи поступить в университет, открывший для меня новый мир возможностей. Я никогда не пытался спланировать карьеру. Я лишь тщательно все обдумывал в критические моменты перед принятием важных решений», — рассказывает Ховард.

В 1980 г. после окончания университета Х. Керр устраивается стажером в «Ассошиейтед Бритиш Портс» (Associated British Ports) — управляющий портовый холдинг. На этой работе Ховард понял, чем ему не нравиться заниматься.

В 1982 г. Х. Керр увольняется и отправляется путешествовать. Вместо запланированного полугодия он проводит за границей целых два. А по возвращении на родину устраивается в Инчкейп (Inchcape) — старую британскую компанию, занимающуюся розничной торговлей автомобилями.

«Я работал на Ближнем Востоке, в Объединенных Арабских Эмиратах во время войны между Ираком и Ираном. Мне приходилось принимать сиюминутные решения, работая на передовой.

¹Примеры: ИСО 9001 создан на основе BS 5750:1979, ИСО 14001 — на основе BS 7750:1992, ИСО 27002 — на основе BS 7799-1:1995, OHSAS 18001 — на основе BS 8800:1996, ИСО 27001 — на основе BS 7799-2:1999, ИСО 20000 — на основе BS 15000:2000, ИСО 50001 — на основе BS 16001:2009, ИСО 22301 — на основе BS 25999:2007.

²Статистика фондовых рынков свидетельствует, что сертификацию от BSI предпочитает 75% организаций, включенных в биржевой индекс FTSE (Лондон), 43% — Fortune 500 (США), 42% — Hang Seng (Гонконг), 47% — Nikkei (Япония). Показатели ROI, ROA, ROS организаций, обслуживаемых BSI, превосходят средние показатели по рынку (см. Business Excellence, 2011, № 7).



Мы координировали маршруты кораблей так, чтобы в экстренной ситуации они могли доставить товар, не заходя в Оманский залив, пройдя через другие пути».

Работа на Ближнем Востоке была очень интересной, но Ховард Керр не хотел останавливаться на достигнутом и отправился в Токио. Развивая бизнес, он основал совместное предприятие в Шанхае, обеспечил внедрение «Инчкейп» на рынок Вьетнама и приобрел компанию в Тайване. Затем Х. Керра перевели в головной офис в Лондоне, где ему пришлось совмещать работу и учебу, чтобы получить образование MBA.

После ухода из «Инчкейп» Ховард устраивается в компанию «Эс-Эйч-Ви» (SHV) — семейный нидерландский торговый холдинг. Руководителем Х. Керра был П. Клавер, по-настоящему вдохновляющий человек. Именно он предоставил Ховарду возможность самому управлять бизнесом.

«Мне было 36 лет, и меня отправили в Таиланд управлять аффилированной газовой компанией, которая была на грани краха». Х. Керр не покладая рук работал над перестройкой компании, пытаясь удержать ее на плаву во время валютного кризиса 1997 г. в Таиланде.

Ему удалось добиться впечатляющих результатов, несмотря на то, что приходилось руководить людьми из разных стран, говорящих на разных языках.

Затем Х. Керр переезжает в столицу Франции (он всегда мечтал жить в Париже) для работы над программой электронной торговли и закупок для SHV. А по возвращении в

bsi.

...making excellence a habit.™



Великобританию возглавляет «Калор Групп» (Color Group) — компания, которая принадлежала SHV.

За почти шесть лет работы в ней Ховард сумел привнести изменения, освежившие компанию и придавшие ей новый импульс для развития. После этого Х. Керру было предложено кресло в совете директоров SHV. Проработав на этом посту два года, Х. Керр возглавляет BSI. Что же заставило его пойти на столь важный шаг?

«Британский институт стандартов подошел мне по всем параметрам: имеющий яркую историю и традиции, сильный, быстро развивающийся бренд, охватывающий различные секторы экономики. Сложный, зрелый бизнес, готовый к новым вершинам, еще не раскрывший весь потенциал», — объясняет Х. Керр.

В прошлом BSI фокусировался на разработке стандартов. «Однако мне было ясно, что клиенты нуждаются не только в самих стандартах, но и в услугах, обеспечивающих их эффективное применение на практике. Поэтому, придя в компанию, я поддержал разви-

тие услуг обучения и сертификации. Чтобы еще больше ориентировать бизнес на клиентов, был выбран девиз «Привыкая к совершенству» (Making excellence a habit)».

«Существует великое множество заинтересованных сторон, работающих с BSI. Их нужды, как правило, прямо противоположны, что рождает серьезные проблемы, однако, решая их, мы становимся сильнее, укрепляя нашу исключительную роль законодателя мировых стандартов, бизнес-тренера и оценщика соответствия одновременно. Когда наши стандарты применяются в бизнесе, бизнес от этого только выигрывает, получая полную поддержку по всем направлениям. Вершиной сотрудничества с BSI является сертификация, открывающая путь к доверию клиентов и инвесторов на любых рынках», — уверен Х. Керр.

«Мне отраднo, что за последние годы мы переломили восприятие BSI как лишь британской организации. Безусловно, мы гордимся своей историей и культурой, уходящей корнями к добрым традициям Соеди-

ненного королевства, где всегда был культ возведения совершенства в ранг стандартов, следование которым обеспечивало надлежащий уровень и устойчивость общества, экономики и государства. Однако сегодня мы гармонично развиваемся, сотрудничая с национальными органами по стандартизации по всему миру, предоставляя повсеместное обучение и сертификацию. Особого внимания заслуживают страны БРИК, чьи растущие экономики как никогда нуждаются в ориентации на мировые стандарты».

«Я крайне воодушевлен тем фактом, что спрос на услуги, которые мы оказываем в странах СНГ³, ежегодно возрастает более чем на 20%. Это, безусловно, знак того, что и потребительское сообщество, и бизнес находят стремление к совершенству важным элементом своей культуры. Генеральная ассамблея ИСО и кулуарные встречи, которые пройдут в сентябре 2013 г. в Санкт-Петербурге, — прекрасная возможность обсудить это в нашем профессиональном кругу».

B

³ В 2004 г. BSI открыл региональное подразделение в Москве для обслуживания клиентов в СНГ Услуги преимущественно оказываются на русском языке. Локальные ресурсы включают более 40 штатных и субподрядных специалистов в различных регионах СНГ. Несколько тысяч человек прошли обучение и сдали международный экзамен от BSI, несколько сотен организаций получили сертификаты от BSI на соответствие международным стандартам. BSI сотрудничает с комитетами и рабочими группами по стандартизации и техническому регулированию, осуществляющими работу на базе Центрального банка РФ, РСПП и ВНИИС. Ключевыми клиентами BSI в СНГ являются: Сбербанк России, Национальный сбербанк Казахстана, Казахстанские железные дороги, Национальные информационные технологии РК, ЭйрАстана, Крок, Вымпелком, ЕВРАЗ, Новолипецкий металлургический комбинат, Металлоинвест, МРСК, РусГидро, РусИнжиниринг, Каспийский Трубопроводный Консорциум, Сплат, Эльдорато, М.Видео и др. Детальная информация на www.bsirussia.ru и www.bsigroup.com.

ИСО 9001 — ОКУПАЕТСЯ С ЛИХВОЙ!

Нейл Р. ХАННА,
глобальный директор
по сертификации BSI

Стандарт серии ИСО 9001 является самым успешным современным стандартом в мире. Более миллиона организаций во всем мире внедрили его и добровольно из года в год оплачивают проведение регулярных аудитов для подтверждения сертификации. С каждым годом количество клиентов, прошедших сертификацию, увеличивается более чем на 8%. Все это продолжается уже около 30 лет, с тех пор как в 1987 году вышла первая серия стандартов ИСО 9000. И все это время менеджеры компаний задаются вопросом — как же окупаются затраты на систематизацию, стандартизацию и сертификацию?

Результаты исследований, проведенных специалистами Британского института стандартов (BSI), подтверждают, что инвестировать в управление качеством и применять стандарт ИСО 9001 действительно выгодно.

ДВА ПОДХОДА

На данный момент в BSI создана база данных итоговых показателей сертифицированных организаций. Анализ данных показывает, что на протяжении последних лет результаты деятельности сертифицированных организаций значительно улучшились.

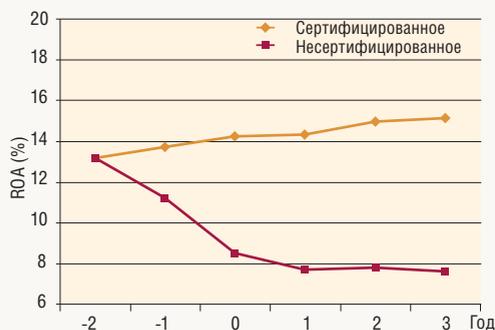
В целом исследователи сосредоточили внимание на двух

подходах. Первый основан на сравнении результатов деятельности организаций до и после сертификации. Второй, вероятно более сложный, — на изучении показателей двух организаций в разные моменты времени, при этом учитывается, что одна из них прошла сертификацию по стандарту ИСО 9001, а вторая — нет. На начальном этапе исследования обе организации схожи по размерам, виду деятельности, уровню доходов и т.д., но вскоре после внедрения стандарта ИСО 9001 в одной из них показатели начинают существенно отличаться. На рисунке 1 приведены типичные результаты исследования в двух разных секторах.

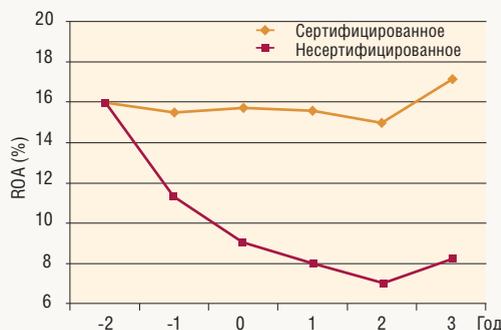
На графике коэффициент рентабельности активов (ROA — Return on Assets) за определенный промежуток времени изображен на вертикальной оси. Отсчет времени начинается за два года до сертификации и заканчивается через три года после сертификации, которая происходит в период $t=0$. Во всех исследуемых секторах четко прослеживаются улучшенные показатели деятельности сертифицированных организаций на фоне более низких показателей несертифицированных.

Еще более существенные изменения обнаружили исследователи Раян и Тамими. Они рассмотрели развитие курса акций сертифицированных ком-

Рис. 1. Производство промышленного оборудования (SIC 35).



Производство электронных компонентов (SIC 36)



паний на фоне общей ситуации на рынке (представленной индексом Standart and Poor 500). Ниже (рис. 2) приведены результаты, которые показывают, что в течение десятилетнего периода сертифицированные компании превзошли показатели рынка более чем на 100%.

Полученные результаты впечатляют. Они подтверждают тот факт, что рынок полностью поощряет организации, прошедшие сертификацию Системы менеджмента качества. При

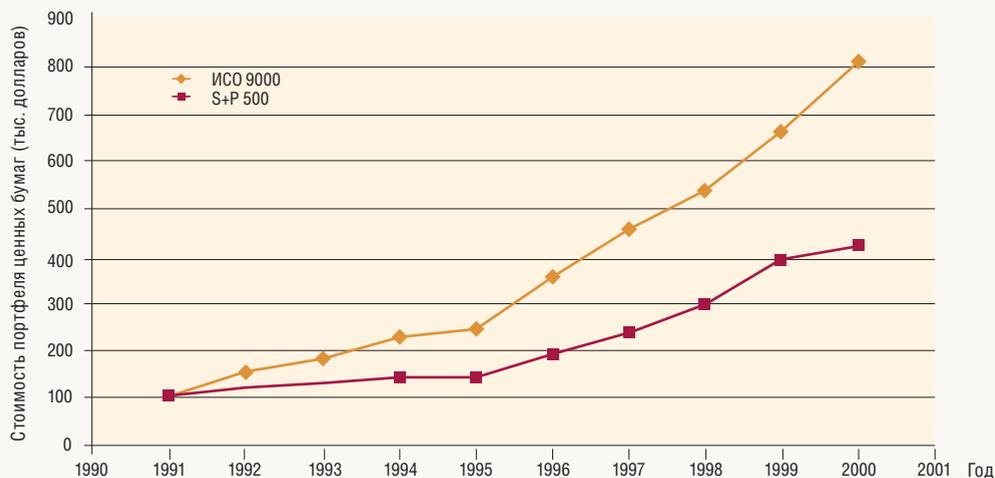
этом автор должен оговориться, что ни в коем случае не следует цели давать советы или рекомендации по инвестированию.

ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

Собственные исследования BSI показывают, что вторая по важности проблема, с которой сталкиваются менеджеры по качеству при внедре-

нии стандарта ИСО 9001, равно как и других стандартов на системы менеджмента, — это отсутствие полной и всесторонней поддержки со стороны высшего руководства. Корни этой проблемы кроются в конечном счете в отсутствии простого и понятного инструментария, позволяющего просчитать эффект от возможных инвестиций в стандартизацию и сертификацию. Специалисты BSI сделали попытку создать такой инструмент для про-

Рис. 2. Сопоставление курса акций сертифицированных и несертифицированных компаний



гнозирования результатов инвестирования. Эта компьютерная программа предлагает два варианта оценки рентабельности инвестиций (ROI — Return on Investment). Первый вариант предусматривает прогнозирование рентабельности продаж (ROS — Return on Sales), а второй — рентабельности активов (ROA — Return on Assets). В каждом случае организация вносит данные о своих текущих доходах, показателях активов, а в случае, где оценивается ROA, также их чистую номинальную стоимость. Далее программа, основываясь на эмпирических данных проведенного исследования, просчитывает эффект от внедрения стандартов, выраженный в увеличении уровня прибыльности и показывает его в сравнении с базовой линией средних пока-

зателей. Благодаря данному инструменту можно рассчитать рост прибыли, ожидаемой в результате внедрения стандарта ИСО 9001, принимая во внимание средние показатели роста. Еще раз подчеркнем: программа позволяет сравнивать финансовые результаты в случае с компанией, внедрившей стандарт ИСО 9001, и в случае с «несертифицированной» компанией с учетом сравнения затрат на сертификацию в первой организации. Оценка проводится за год до сертификации и заканчивается по окончании срока сертификации (рис. 3).

Первые результаты применения программы по оценке рентабельности показали, что для подавляющего большинства организаций ожидаемый уровень прибыли превосходит затраты.

ДОСТОВЕРНОСТЬ И ПРАКТИЧНОСТЬ

Логично было предположить, что у компаний — клиентов BSI уровень развития должен быть как минимум немного выше, чем в других подобных компаниях. Как говорится, достоверность исследований лучше всего проверять на себе.

Специалисты BSI решили изучить этот вопрос, используя данные финансовых показателей компаний Великобритании, полученные из общественных архивов Регистрационной палаты. Ряд организаций хранит подобные данные и предоставляет их заинтересованным лицам в коммерческих целях. Эксперты BSI получили доступ к базе данных Fame (компания Bureau van Dijk) и изучили результаты всех британских компаний с уровнем дохода от 10 млн до 500 млн фунтов. Малые компании с уровнем доходов менее 10 млн фунтов не всегда располагают точными результатами, и среди клиентов BSI практически нет компаний с ежегодным оборотом менее 500 млн фунтов.

В исследовании рассматриваются три отраслевых сектора: производственный (SIC code 1500 to 3699), строительный (SIC code 45xx) и розничная/оптовая торговля (SIC code 5000–5299). Их выбрали в результате внедрения стандарта серии ИСО 9001 для достижения более высоких и значительных показателей (>100 во всех категориях). Затем данные распределяются между организациями, прошедшими сертификацию в BSI, а также между теми, кто не имеет подобной регистрации. В таблице 1 по-

Рис.3. Перспективная оценка прибыли (коэффициент рентабельности продаж (ROS))



Год	Средний рост показателя ROS (%)	Рост ROS (с учетом внедрения ИСО 9001) (%)	Средний рост прибыли	Ожидаемая прибыль (с учетом внедрения ИСО 9001)
-1	0,00	9,99	0,00	567,00
0	0,78	10,77	44,34	611,34
1	1,03	11,01	102,58	669,58
2	1,38	11,37	181,14	748,14
3	1,64	11,63	274,31	841,31

Табл. 1. Оценка рентабельности продаж

Сектор	Компании, сертифицированные по стандарту ИСО 9001 в различных органах по сертификации (средние показатели)		Компании, сертифицированные по стандарту ИСО 9001 в BSI	
	Кол-во компаний с уровнем доходов от 50 млн до 400 млн фунтов	Средний показатель доходов от продаж в 2007–09 годах (%)	Кол-во компаний с уровнем доходов от 50 млн до 400 млн фунтов	Средний показатель доходов от продаж в 2007–09 годах (%)
Производство	3339	4,18	774	4,43
Строительство	1121	3,06	151	3,59
Розничная и оптовая торговля	3895	2,53	209	2,98

Табл. 2. Оценка рентабельности инвестиций

	Возрастающие показатели ROS для клиентов BSI в секторе (%)	Возрастающая прибыль для среднего бизнеса в секторе (в фунтах)
Производство	0,25	150 000
Строительство	0,53	280 000
Розничная и оптовая торговля	0,45	300 000

казано количество компаний в каждой области, а также средние показатели доходов и продаж, ROS (текущие доходы/прибыль).

По итогам результатов прибыльность компаний — клиентов BSI внутри секторов оказалась значительно выше нормы. При переводе улучшенных показателей в ROS (коэффициент рентабельности продаж) в улучшенные показатели в итоговом отчете для среднего бизнеса получаем следующий результат (табл. 2):

ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ

Конечно, не стоит абсолютизировать и переоценивать данные результаты. Существуют множество факторов, влияющих на общую эффективность

компании. Нужно помнить о том, что использование стандарта ИСО 9001 необязательно охватывает все действия, которые отражаются на финансовых результатах компании. Однако предполагается, что регистрация стандарта ИСО 9001 способна принести еще более положительный эффект.

Также не следует забывать о том, что многие организации, не являясь клиентами BSI, могут пройти сертификацию по стандарту ИСО 9001 в других организациях. Это говорит либо о том, что разница в прибыльности среди организаций, прошедших сертификацию по стандарту ИСО 9001, гораздо больше, чем указано в таблице, либо о том, что регистрация в BSI дает преимущества (так как данные по клиентам BSI превосходят результаты

других компаний). Тем самым разница в показателях клиентов BSI является еще более значительной.

Существует совсем немного инструментов управления, проверенных 30-летним опытом работы. Еще меньше инструментов, применяемых миллионами специалистов, и всего несколько из них приводят к таким впечатляющим результатам. Стандарт ИСО 9001 продолжает расширяться, развиваться и приносить прибыль. Теперь существуют доказательства того, что данная система приносит ощутимую финансовую прибыль миллионам потребителей, а для клиентов BSI в рассматриваемых секторах она составляет как минимум шестизначную сумму.