

ежемесячный журнал

деловое совершенство #1 2011

Business

www.be-mag.ru

Excellence



Рональд Шульц

региональный директор Lufthansa
в России и странах СНГ

Команда
приближает нас
к совершенству



26

Когда
цехов
больше нет

62

Постигай
бизнес
играючи

86

Царский
виночерпий

Новый бизнес-класс SWISS:
комфортное кресло длиной два метра.
Дайте простор воображению.



Лучшее качество сна в бизнес-классе SWISS. Не просто займите свое место, а уютно устройтесь. Позвольте себе расслабляющий массаж на полностью раскладывающейся двухметровой кровати или подберите для себя наиболее удобное положение при помощи воздушных подушек с регулируемой степенью жесткости. В полной мере оцените новое личное пространство на борту авиакомпании SWISS. Данная услуга действует на рейсах из Цюриха в Нью-Йорк, Дубай/Маскат, Мумбаи и Дели, а к 2011 году – на всех межконтинентальных маршрутах.



фото: Федор Симмуль

Однажды в СССР один из заместителей министра исследовал вверенные его опеке предприятия на предмет внедрения информационных технологий. В те времена, как впрочем и сейчас, внедрять подобные инновации было модно. Генеральный директор проверяемого предприятия встретил начальника как всегда радушно и, поинтересовавшись целью командировки, тут же пообещал ознакомить замминистра с уникальным методом, который очень эффективно применяется на его заводе. Нажатием кнопки телефона вызвал молоденькую девушку и попросил ее продемонстрировать заводскую АСУ (автоматическую систему управления). Та принесла деревянный ящичек с карточками, где были зафиксированы все задания со сроками исполнения и именами ответственных. Директор уверил своего шефа, что подобного уровня автоматизации для поставленных перед заводом задач в тот период было вполне достаточно. А тратить деньги на всякие новомодные и непроверенные временем штучки он не собирается. Надо не перед начальством лебезить, а, взвесив тщательно все идеи, решить — применять их или нет.

Принцип разумной достаточности должен главенствовать над решениями каждого управленца. Если раньше директивы спускались сверху и их нельзя было не исполнять, то сейчас, во времена открытого информационного общества и свободного предпринимательства, мы сталкиваемся с иной ситуацией. Топ-менеджеры кидают

Формула УПХВ

ся на все новое, что придумано консультантами и гуру менеджмента. Но предприятие предприятию рознь. Если какое-то нововведение годится для крупного промышленного холдинга, то оно же способно погубить компанию среднего размера. Даже просто потому, что несоразмерно объему компании по цене. Слишком дорого может стоить не только приобретенный коробочный продукт или мастер-класс высокоуважаемого ученого, но и последующее обучение персонала и непрерывное следование духу и букве инновационного метода. Все эти омрачающие радость новизны факторы должны тщательно анализироваться руководителем еще до того, как он принимает решение о внедрении изменений в компании.

Поверьте, я не призываю руководителей российских предприятий применять только дедовские методы управления, хотя и их надо разумно использовать на новом витке промышленного развития. Я хочу, чтобы они опирались на здравый смысл прежде, чем приступить к преобразованиям в своей компании, учитывали ее возможности воспринимать новое. Руководители, конечно, должны знать, что нового появляется в менеджменте, должны учиться, посещать лекции и семинары, читать профессиональную литературу. Но знать — это не значит, что надо сразу применять. Скорее понимать, что происходит с твоим предприятием и окружающей бизнес-средой. А вот, например, микропредприятием управлять можно и с помощью старого проверенного способа — УПХВ. Управляю Путем Хожdenия Везде*.

*Кстати, частично этот метод используется в методике кайдзен: топ-менеджер обязательно посещает рабочие места сотрудников, чтобы лично ознакомиться с возникающими там проблемами. В TPS также действует подобный принцип — «Иди и смотри».

Содержание

ТЕМА НОМЕРА: ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ ДЛЯ БИЗНЕСА

- 8 **Исследования**
Доверие уже не дефицит?
- 10 **Вопрос месяца**
Быть ли банку бережливым?
- 12 **В контексте времени**
Как превратить неприятеля в союзника?
- 14 **Персона**
Рональд Шульц:
команда приближает нас
к совершенству
- 20 **Стратегемы**
Модернизация в головах:
увидеть и включить резервы
- 26 **Стратегемы**
Когда цехов больше нет
- 30 **Менеджмент**
Процессный подход:
что сделать,
чтобы он стал реальностью
- 36 **Маркетинг**
Контроль и анализ продаж
с применением процессного
подхода
- 40 **Лидерство**
Как создаются великие
организации
- 44 **Инструменты**
Субконтрактация: совершенствуй
с чужой помощью
- 48 **Инструменты**
Бенчмаркинг: инструмент
для удачливых
- 52 **Качество**
В записную книжку директора
- 58 **Управление персоналом**
Битва за молодежь
- Тема номера**
Теория и практика
- 62 Постигай бизнес играючи...
- Тема номера**
Эксперт
- 68 Формат для топ-менеджера
- Тема номера**
Опыт
- 70 Игра с умом
- 78 **Рейтинг**
Год несбывшихся страхов
- 82 **Психоанализ**
Yes, I was able to do it!
- 86 **History**
Царский виночерпий
- 92 **VEGeographic**
Особенности национальной охоты
в Восточной Европе
- 96 Дайджест
- 98 Библиотека
- 100 Календарь



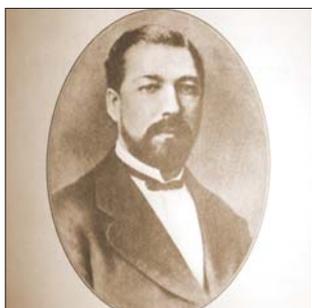
26

КОГДА
ЦЕХОВ
БОЛЬШЕ
ЧЕТ



62

ПОСТИГАЙ
БИЗНЕС
ИГРАЮЧИ



86

ЦАРСКИЙ
ВИНОЧЕРГИЙ

Издатель: **РИА «Стандарты и качество»**
 Генеральный директор: **Наталья Томсон**
 Учредитель: **Наталья Томсон**
 Главный редактор: **Александр Бородулин**
 Ответственный
 секретарь: **Марина Сидорова**
 Обозреватели: **Александр Лазарев**
Людмила Михайлова
Александр Базаря
Ольга Тиссен
Александр Михайлов
Александр Филиппов

Корректор: **Виктория Бурдина**
 Дизайн-макет: **Павел Плешев**
 Ведущий дизайнер: **Наталья Зуева**
 Менеджер по развитию: **Елена Ткаченко**
 market@mirq.ru

Главный художник: **Вячеслав Черников**
 Директор по маркетингу и рекламе:
Алексей Анискин a.aniskin@mirq.ru
 Подписка: **Наталья Робкина**
 Тел.: +7 (495) 988 8434, 258 8437,
 +7 (495) 517 5379, 771 6652
 Факс: +7 (495) 771 6653
 E-mail: subscribe@be-mag.ru
 Фото на обложке: **Наталья Зуева**

Подписной индекс по каталогу «Роспечати»
20080

Адрес редакции: 115280, г. Москва,
 ул. Ленинская Слобода, дом 19
 Тел.: +7 (495) 771 6652
 Факс: +7 (495) 771 6653
 Телефон для предложений:
 +7 (495) 517 5379
 Интернет-магазины: www.ria-stk.ru
 www.mirkachestva.ru

www.be-mag.ru

Подписано в печать 28.12.10.
 Формат 72x104/16.
 Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.
 Печ. л. 5,0. Тираж 12550 экз.
 Заказ 77494. Цена договорная.
 Свидетельство о регистрации
 ПИ № ФС77-35007 от 16.01.09.
 Отпечатано в типографии «Вива-Стар».
 107023, Москва, ул. Электровзводская, д. 20

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Любое использование материалов номера возможно только с письменного разрешения редакции.

На пути к экономике личного времени людей

Новая экономика — это экономика клубов, назначение которых — удовлетворять потребности человека в качественных коммуникациях... Качество жизни конкретного человека зависит от того, что за люди его окружают, а также от характера взаимодействия с ними. Хорошо быть вхожим в круги, в которых ты: а) приобретаешь нужные связи, б) оказываешься на хорошем счету, в) находишь темы для общения и подходящее поле деятельности. С этим и работает новая экономика — с обустройством и содержательным наполнением клубов, сообществ, коммуникативных кругов. Клуб — ключевая форма существования общества потребления, его цель и его средство. Вся система знаков, текстов, сигналов — это, с одной стороны, пропускная система в клубы, в которых желательны свои и нежеланны чужие, с другой — информационное меню, которое там потребляется.

Качество клуба связано с его численностью и сбалансированностью состава. Клуб не должен ни переполняться, ни пустовать. Существует некий оптимум, который каким-то образом складывается и поддерживается. Так вот, информационная экономика со всеми ее индустриями работает аккуратно на производство знаков и текстов, позволяющих правильно формировать клубы. Дресс-код и фейсконтроль при входе на вечеринки — простой и действенный способ регулировать состав. Нечто подобное в более или менее изощренной и завуалированной форме применяется во всех клубах. Кто не потратился на условные знаки, не владеет паролями (это может быть и знание определенных текстов и кодовых слов), — не вхож в клуб. Потребность в визуальных сигналах, которые считываются буквально на лету и тем самым помогают структурировать общество, движет индустриями моды.

Ту же функцию выполняют аксессуары, сотовые телефоны, всевозможные гаджеты, автомобили и прочее имущество. Эти ряды, весьма красноречивые, очерчивают статусное положение и сложившийся стиль потребления: как одет, где учатся дети, на какой машине едешь, в каком доме живешь, на скольких языках говоришь и тому подобное. Все компоненты из этого набора сбалансированы между собой по ценовым категориям и более тонко — по вкусу. Изменись что-то одно в этой цепочке, например поднимись на ступень вверх, и все прочие звенья потянутся вслед. В противном случае о человеке не сложится выигрышное впечатление. Поэтому, пересев в автомобиль классом выше, будь добр сменить гардероб.

Походить/выделяться — это главная координатная ось общественной жизни, позволяющая людям позиционировать себя посредством потребительского выбора. Демонстрируя свой вкус и возможности, каждый человек (и общество в целом) минимизирует личностные издержки (время, внимание, эмоции...) на выстраивание качественных связей. Опознавательные метки помогают ограничить коммуникации с «неправильными», неподходящими людьми. Таким образом, индустрии новой экономики производят не просто товары с утилитарными свойствами, а, в первую очередь, знаково-сигнальную систему, необходимую для организации личной жизни, наработки профессиональных связей, для нахождения ближних и дальних кругов... Человеку необходим не один клуб, а сразу несколько, и разноплановых — по числу интересов и граней личности. Если ассортимент товаров сузить, клубов станет меньше, чем нужно. Их состав окажется разношерстным, люди начнут мешать друг другу.



Jeep® Grand Cherokee

- отделка элементов интерьера и сидений кожей,
- подогрев обоих рядов сидений,
- электропривод рулевой колонки (2 направления),
- мультимедийная система с сенсорным экраном,
- радио CD/DVD/MP3-проигрыватель с жестким диском объемом 30 Гб,
- 9 аудиоколонок Boston Acoustics с сабвуфером и усилителем на 506 Вт,
- камера заднего вида, система помощи при парковке (спереди и сзади),
- система hands-free U-connect,
- 6 подушек безопасности и коленная подушка безопасности для водителя,
- бесключевой доступ и запуск двигателя Keyless Enter-N-Go,
- биксеноновые адаптивные фары,
- полноразмерное запасное колесо,
- 18-дюймовые легкосплавные диски,
- и много другое.



- Около двух десятилетий назад бренд Jeep® пересмотрел подход к внедорожникам и, представив модель Jeep Grand Cherokee, предложил миру автомобиль нового сегмента: «премиум-внедорожник». Продав более 4 млн. автомобилей, Jeep предлагает оптимальную формулу баланса между легендарными внедорожными качествами и отличной управляемостью на дороге, воплощенную в новой модели Jeep Grand Cherokee 2011 г.г.

Вести



«Сколково» — старт дан

В Подмоскowie в рамках форума «Россия, вперед!» объявили первых участников проекта по созданию инновационного центра «Сколково». В ходе церемонии первое свидетельство участника «Сколково» получила компания «Инноград Пушкино». Президент фонда «Сколково» Виктор Вексельберг отметил, что в ближайшее время состоится заседание инвестиционного совета, который определит суммы грантов, выделяемых на первые проекты наукограда. Всего на развитие «Сколково» в течение трех лет будет выделено из госбюджета 85 млрд р. При этом запустить инноград власти смогут до его физической постройки в 2014 году: «сколковские» предприятия будут изначально размещаться по всей России.

Лента.ру

Запасы российской нефти исчерпаны более чем наполовину

Запасы нефти в России выработаны более чем на 50%, прогнозные ресурсы газа оцениваются в 165 трлн кубометров, говорится в справочных материалах, распространенных к декабрьскому заседанию Совета безопасности РФ в Кремле.

Аналитики также отмечают высокий износ мощностей: в электроэнергетике и газовой промышленности он составляет 60%, а в нефтеперерабатывающей — до 80%. Еще в середине 2009 года представители Росприроднадзора заявляли, что возраст более половины нефтепроводов в России к 2010 году превысит срок эксплуатации. Именно серьезный износ трубопроводного транспорта уже тогда привел к многочисленным авариям и разливам нефтепродуктов.

РИА «Новости»



В Европе будет свой Forbes

Компания Forbes Media, издающая Forbes, намерена открыть европейскую версию этого журнала в 2011 году. По мнению председателя совета директоров и главного редактора

Forbes Media Стива Форбса, после рецессии в ЕС значительно повысился интерес к бизнесу и предпринимателям, которые и будут основной темой Forbes Europe. Издаваться журнал будет на английском языке с региональными вставками. Офис объединенной редакции, по словам Стива Форбса, будет располагаться в Лондоне или Париже.

Сейчас Forbes Media уже публикует региональный выпуск Forbes Asia с аудиторией в 6 млн читателей. Кроме того, по лицензии компании выпускаются журналы в отдельных странах. К примеру, в России Forbes издает Axel Springer Russia. Тираж журнала Forbes, который выходит в США раз в две недели, составляет почти 900 тыс. экземпляров, а сайт издания посещают 15 млн уникальных пользователей ежемесячно.

The Daily Telegraph



Airbus посчитал будущих пассажиров

Мировому авиационному рынку с 2010 по 2029 год понадобится 26 тыс. новых самолетов вместимостью более ста пассажиров. Об этом говорится в официальном пресс-релизе европейского самолетостроительного гиганта. Объем рынка в денежном выражении Airbus оценивает в 3,2 трлн долларов. Годом ранее европейцы думали, что в ближайшие годы рынку понадобится 25 тыс. новых лайнеров на 3,1 трлн.

Увеличение прогноза связано с ростом перевозок в развивающихся странах, в первую очередь в Китае и Индии. Кроме того, в Airbus надеются, что авиакомпании будут обновлять свой парк, закупая более эффективные лайнеры. Кстати, у Boeing, основного конкурента Airbus, более оптимистичный прогноз по развитию рынка. В американской компании полагают, что до 2029 года авиаперевозчикам понадобится 30,9 тыс. новых лайнеров на общую сумму в 3,59 трлн долларов.

Лента.ру



Показатели роста ВВП России будут повышены

Минэкономразвития РФ прогнозирует равные темпы роста ВВП и промпроизводства в ближайшие три-четыре года. В 2011 году рост этих показателей составит около 4%, заявил замглавы министерства Андрей Клепач, выступая на первом французско-российском финансовом форуме в Москве.

По словам замминистра, в последние годы темпы роста промышленности были ниже, чем темпы роста ВВП, что связано с более быстрым развитием торговли и сферы услуг. «В дальнейшем такого разрыва между ВВП и промышленностью не будет», — полагает Клепач. В настоящее время на промышленность приходится 26—27% роста ВВП. Таким образом, по словам А. Клепача реальный вклад роста промпроизводства в повышение ВВП составляет «треть или выше».

РБК

Wal-Mart уходит из России. Но не навсегда

Крупнейший в мире ритейлер Wal-Mart закрывает свое представительство в Москве. «Учитывая, что мы приняли решение о выходе на рынок через покупку компании, а не путем строительства магазинов с нуля, и поскольку в ближайшей перспективе мы не видим четко обозначенных партнеров для приобретения, с точки зрения бизнеса нет необходимости продолжать деятельность нашего московского офиса. Вместе с тем мы будем продолжать рассматривать варианты выхода на рынок», — заявил президент и исполнительный директор международного подразделения Wal-Mart Даг Мак-Миллон.

Компания планирует закрыть московский офис к 28 февраля 2011 года. Вся дальнейшая работа по поиску активов и изучению российского рынка будет сосредоточена в штаб-квартире Wal-Mart в США.

РИА «Новости»





Доверие уже не дефицит?

«Храните деньги в сберегательной кассе!» — советовал герой одного известного фильма.

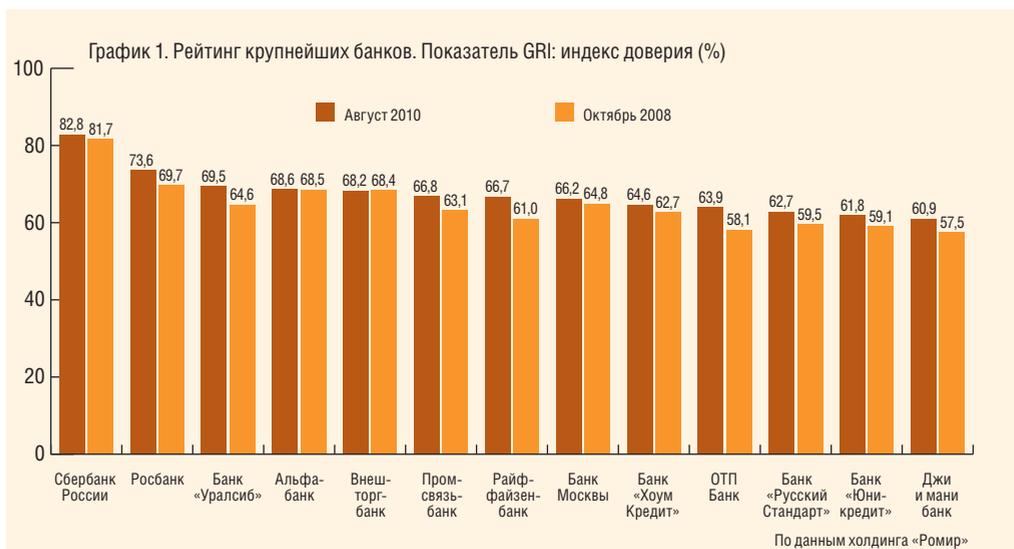
И действительно, банк в сознании людей является, пожалуй, самым надежным местом для хранения своих сбережений.

Но какому банку доверить свои средства? Вопрос не праздный.

Тем более для тех, кто задумывается о своем будущем и будущем своих детей. Как же россияне определяют какому банку доверить свои средства?

Фундамент, на котором стоит банковский сектор любой страны, — это доверие. Доверие не только в том узком смысле, в котором оно, как правило,

обсуждается, — в смысле доверия вкладчиков к этим финансовым институтам, но в более широком смысле: доверие к банковской системе вообще. Ведь именно



оно — доверие — дает стабильность и банку, и вкладчику.

Исследовательский холдинг «Ромир» провел исследование, целью которого стало выяснить, насколько сейчас население доверяет банкам, каким кредитным учреждениям доверяет больше всего и возросло ли оно за прошедшее время. В этом исследовании приняли участие 1,5 тыс. респондентов из семи федеральных округов в возрасте от 18 лет и старше.

Как показали результаты аудита, проведенного по международной методике Global Reputation Index (GRI), лидером рейтинга банков по такому показателю, как индекс доверия, стал Сбербанк России. В Топ-5 по этому параметру также вошли Росбанк, банк «Уралсиб», Альфа-банк и Внешторгбанк. Сильно выросла позиция банка «Уралсиб»: с 2008 по 2010 год индекс доверия данного банка стал выше почти на 5%, что позволило ему войти в тройку лидеров.

Методология рейтинга учитывает совокупность различных факторов, характеризующих имидж и конкурентную позицию компаний на рынке. В их числе — знание отдельных брендов потребителями и отношение к ним. Такой параметр, как индекс

заметности, отражает популярность и узнаваемость компании. Наиболее высокий показатель индекса заметности зафиксирован у Сбербанка, банка «Русский Стандарт», Росбанка, Альфа-банка и банка «Хоум Кредит».

Однако победителем рейтинга были признаны компании, занявшие лидирующие позиции по совокупности ключевых показателей — индекса заметности и индекса доверия — основных параметров, характеризующих конкурентную позицию и имидж компаний на рынке. В данном случае безусловным лидером по обоим показателям оказался Сбербанк России.

При составлении репутационного рейтинга крупнейших банков использованы данные, полученные в ходе всероссийского опроса населения в октябре 2008 года и в августе 2010 года, а также результаты измерений информационных полей за октябрь 2008 года и август 2010 года. Согласно полученным данным, в период с 2008 по 2010 год доверие к банкам у населения возросло.

Это и другие исследования читайте на сайте журнала www.be-mag.ru

