

ежемесячный журнал

деловое совершенство #1 2010

# Business Excellence

## Майкл Вэйдер

Президент компании Lean Plus

Эффективность  
Лин начинается  
с руководителя



46

Стратеги  
XXI века

54

Смертельные  
болезни  
бизнеса

58

Вовремя  
поставить  
диагноз



фото: Юрий Самойлов

Почему так недешевы товары известных производителей? Любой ответ — потому что это бренд. А он дорогого стоит. В него вкладываются немалые деньги, его «раскручивают» СМИ, его как зеницу ока охраняют патентные ведомства, и, наконец, им гордятся — и производители, и обладатели. Но у бренда и ответственность высокая. Ведь в первую очередь, он является гарантом качества товара. Каждый приобретающий одежду от HUGO BOSS или BRIONI уверен, что костюмчик будет сидеть, а его носитель будет неотразим. Лихорадка брендовости в последние годы охватила и сферу услуг. Посещая тренажерный зал фитнес-центра WORLD CLASS, ты вправе рассчитывать на высокое качество предоставляемой услуги.

У нас есть свои, отечественные товары и услуги, которые хотелось бы отнести к брендам. И в первую очередь государственные услуги, которые оплачиваются из федерального или муниципального бюджетов. Это деятельность МВД, ГИБДД, различных министерств и ведомств, в том числе налоговой инспекции. Которые, кстати финансируются нами, гражданами России, и мы вправе потребовать качественного осуществления

## Качество бренда

этих услуг. Но в реальности все наоборот: население находится практически в плену у тех, кого оно кормит.

Сейчас согласно новому закону все ООО обязаны пройти перерегистрацию. Вот и обивают директора малых предприятий пороги налоговых инспекций. Мне также не удалось избежать этой участи. Наведываться туда надо рано утром, чтобы к вечеру наконец-то сдать документы. А для того, чтобы попасть в зал, где толпятся «просители», надо сначала пройти унизиительную процедуру допроса. Когда я проходила через «конвой», мне вспомнились модные сейчас сериалы с тюремной тематикой.

А вот еще одно прекрасное воспоминание от общения с обслуживающей нас братией. Каждому, кто покупает жилье, государство гарантирует частичный возврат подоходного налога. Но чтобы его получить, необходимо заполнить кипу невразумительных документов. Я раз семь общалась с неконтактными налоговыми инспекторами прежде, чем мои документы стали соответствовать установленным правилам. В мае сдала, в августе обещали вернуть деньги. Но прошел август, затем сентябрь, и в октябре я решила выяснить, в чем причина задержки. Сначала звонила. Долго, много. Не дозвонилась: либо никто не берет трубку, либо занято. А когда приехала в налоговую инспекцию, оказалось, что все, кто может что-либо сказать по моему делу, находятся за решеткой, строго охраняемой служителем закона. Но ответ на свой вопрос я все-таки получила: мне радостно сообщили, что денег в бюджете не хватает, поэтому ждать придется долго...

Как тут не вспомнить о качестве услуг и о бренде. Очень хочется, чтобы название «Налоговая инспекция» стало брендом. Как и другие организации, живущие на наши отчисления. Тогда и Россия станет брендом, которым можно будет гордиться!

# Содержание

ТЕМА НОМЕРА: РЕБРЕНДИНГ

- 8 Итоги  
10 новых законов для бизнеса
- Тема номера**  
Эксперт  
12 Новый образ
- Менеджмент  
18 Игры интеллектуалов
- Персона  
22 К берегам бережливости...
- Тема номера**  
Советник  
28 Как ты шхуну назовешь  
так она и поплывет...
- Менеджмент  
30 Секреты преобразований
- Тема номера**  
За рубежом  
34 Бренд-синергия, или  
Забирая только лучшее
- Компания/HR  
40 Поощрение исполнителей
- Бизнес-план  
44 Пойдем в кино!
- Стратеги XXI века  
46 Ключевая компетенция Прахалада
- Менеджмент  
50 Внимание — на клиента!
- Качество  
54 Кризис — следствие  
неправильного управления
- Тема номера**  
Консалтинг  
58 Вовремя поставить диагноз
- Тема номера**  
Бренд  
60 И дольше века длится...
- 64 High-tech
- Элита общества  
66 Что могут короли?
- Исследования  
68 Не волнуйся, будь счастлив!
- 70 BEGeographic
- History  
74 Новый год — круглый год!
- 78 Авторевю
- 80 Дайджест
- 82 Библиотека
- 84 Календарь



46

СТРАТЕГИ  
XXI ВЕКА

54

КРИЗИС —  
СЛЕДСТВИЕ  
НЕПРАВИЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ

58

ВОВРЕМЯ  
ПОСТАВИТЬ  
ДИАГНОЗ

Издатель: **РИА «Стандарты и качество»**  
 Генеральный директор: **Наталья Томсон**  
 Учредитель: **Наталья Томсон**  
 Главный редактор: **Александр Люшкевич**  
 Ответственный  
 секретарь: **Марина Сидорова**  
 Обозреватели: **Александр Федоров,**  
**Марина Хайбулина,**  
**Александр Обровский**  
**Виталий Сорокин**  
**Филипп Штиль**

Корректор: **Виктория Бурдина**  
 Дизайн-макет: **Павел Плешев**  
 Дизайнер: **Наталья Зуева**  
 Менеджер по развитию: **Алексей Миняйло**  
 a.minyaylo@be-mag.ru

Отдел допечатной подготовки  
 и дизайна: **Вячеслав Черников**  
 Директор по маркетингу и рекламе:  
**Алексей Анискин** a.aniskin@be-mag.ru  
 Подписка: **Елена Мищенко**  
 Тел.: +7 (495) 988 8434, 258 8437,  
 +7 (495) 517 5379, 771 6652  
 Факс: +7 (495) 771 6653  
 E-mail: subscribe@be-mag.ru

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-магазин: [www.mirkachestva.ru](http://www.mirkachestva.ru)

[www.be-mag.ru](http://www.be-mag.ru)

Подписано в печать 28.12.09.  
 Формат 72x104/16.  
 Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.  
 Печ. л. 5,0. Тираж 12550 экз.  
 Заказ 70000003301. Цена договорная.  
 Свидетельство о регистрации  
 ПИ № ФС77-35007 от 16.01.09.  
 Отпечатано в ООО «Немецкая фабрика печати».  
 121254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2, стр. 1

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.  
 © ООО «РИА «Стандарты и качество», 2009

В следующем номере:

## Владельческий бизнес

Владельцы бизнеса — это особая порода людей. Их мышление отличается от мышления менеджеров, собственников и инвесторов и помогает создавать свои собственные бизнесы.



Читайте о том,  
**на что нужно обратить особое внимание  
при передаче бизнеса наемному руководителю.  
Используя какие методы, можно проконтролировать  
работу филиалов, дочерних фирм  
и других бизнес-проектов?**



Vertinskiy



**СОВРЕМЕННАЯ КИТАЙСКАЯ И РУССКАЯ КУХНЯ**  
по фамильным рецептам Михалковых, Кончаловских и Вертинских.

韦尔  
京斯基

Остоженка, 3/14  
695 29 98  
[WWW.EATOUT.RU](http://WWW.EATOUT.RU)

# Вести

## Финансовая нагрузка повысится



Финансовая нагрузка на компании может повыситься. Так считает помощник президента Аркадий Дворкович. «Кризис негативно сказался на поступлении налогов. И фактически сложилась ситуация, когда налоговая нагрузка в целом, а точнее финансовая нагрузка на компании может повыситься, особенно с 2011 года, поскольку принято решение о повышении страховых взносов в Пенсионный фонд, Фонд медицинского страхования. И никаких компенсирующих мер пока нет», — сказал Дворкович. По его словам, правительство сделало все, чтобы нагрузка не повысилась на бизнес, работающий в приоритетных для страны сферах.

Прайм-ТАСС

## Список платных услуг сокращен

Государство сокращает список своих услуг, которые предприниматели обязаны оплачивать при открытии и ведении собственного дела. Оказывать платные услуги могут только федеральные органы исполнительной власти (в случаях, установленных законодательством), федеральные государственные учреждения и федеральные государственные унитарные предприятия. «Платные услуги не могут оказываться иными организациями», — говорится в постановлении.



Всего в перечне содержится 19 платных услуг, и навязывать бизнесу что-либо еще чиновники теперь не имеют права.

РИА Новости



## Единоросы смягчат наказание для бизнесменов

«Единая Россия» придумала, как гуманизировать уголовное наказание для предпринимателей: для этого в УК РФ будут внесены поправки, по которым статьи об отмывании денег не смогут применяться, если человек преследуется по статье о незаконном предпринимательстве.

По мнению авторов законопроекта, российское законодательство в части экономических преступлений чересчур репрессивное. А, например, статьей о легализации доходов малому и среднему бизнесу часто угрожают, вымогая взятки, так как у нее нет однозначного толкования.

Ведомости





## «Большая тройка» получила 3G в Москве

Роскомнадзор предоставил операторам «большой тройки» разрешения на радиочастоты для развертывания уличной сети связи третьего поколения (3G) в московском регионе, говорится в сообщении ведомства. МТС получила разрешение на установку в Москве 783 базовых станций вне зданий, «Вымпелком» — на 1 тыс. базовых станций. На установку какого количества базовых станций получил разрешение «Мегафон», в компании не сообщают.

Необходимо отметить, что ранее операторы развернули 3G-сети внутри зданий (indoor). 3G-сети МТС, «Вымпелкома» и «Мегафона» уже работают в ряде офисных центров и торгово-развлекательных комплексов и на некоторых станциях метрополитена.

Интерфакс

## Российские топ-менеджеры упали в цене

Российские топ-менеджеры занимают 20-е место в мире по размеру доходов с учетом покупательной способности. В 2008 году, согласно данным консалтинговой компании Nau Group, менеджеры из России занимали в мировом рейтинге 9-е место, а в 2007 году — 4-е.

Доходы российских руководителей в 2009 году сократились на 4—5%. При этом Россия могла бы не попасть даже в первую половину списка, если не сравнительно низкая стоимость жизни и не относительно невысокие налоги на доходы физических лиц.

Лидерами по покупательной способности в 2009 году стали менеджеры из Катара, Кувейта, ОАЭ, Омана и Бахрейна. Меньше всех доходы у руководителей в Индии, Болгарии, Вьетнаме, Индонезии и Малайзии.

Ведомости

## Федор Бондарчук «плетет» сети



Владельцы кинокомпании Art Pictures Studio режиссер Федор Бондарчук и продюсер Дмитрий Рудовский запускают новую сеть кинотеатров. Первый шестизальный мультиплекс площадью 3,5 тыс. м<sup>2</sup> под брендом «Радуга кино» откроется в московском торгово-развлекательном центре «Мегаполис».

Это уже вторая сеть кинотеатров, которую запускает знаменитый режиссер. До этого он вместе с основателем «Кронверк Синема» Эдуардом Пичугиным запустил аналогичный проект в регионах. Региональная сеть называется «Кино Сити».

Коммерсантъ





# 10 новых законов для бизнеса

## 1. Упрощение процедуры открытия бизнеса

Действует с 1 июля 2009 года.

Суть изменений: 13 видов бизнеса теперь можно начинать, не получая разрешения от контролирующих органов. Достаточно лишь уведомить их. Раньше на получение всех необходимых разрешений для открытия кафе, например, уходило несколько месяцев.

Деталь: Затраты на регистрацию фирмы и получение разрешений на работу в Москве составляют 30—50 тыс. р.

## 2. Снижение числа проверок

Действует с 1 мая 2009 года.

Суть изменений: На одну компанию за год не должно приходиться больше трех проверок различных ведомств (у каждого из них есть право проверять фирму не чаще одного раза в три года). Внеплановые ревизии можно проводить лишь с разрешения прокуратуры.

Деталь: Мера должна была заработать на два месяца позже, но В. Путин поинтересовался у депутатов, можно ли ускорить процесс. Оказалось, вполне.

## 3. Повышение лимита доходов «по упрощенке»

Действует с 20 июля 2009 года по 1 января 2013 года.

Суть изменений: Поправки в Налоговый кодекс увеличивают предельный размер годового дохода компании, использующей схему упрощенного налогообложения, с 20 млн р. до 60 млн р.

Деталь: На «упрощенку» приходится менее 1% налоговых поступлений в бюджеты всех уровней.

## 4. Льготное подключение к электросетям

Действует с 5 мая 2009 года.

Суть изменений: Малые предприниматели могут подключиться к электросетям быстро (максимум за полгода) и недорого — от 550 р. за 15 кВт мощности. Для сравнения: цена за киловатт при подключении дополнительных мощностей свыше 15 кВт в отдельных городах доходила до 17 500 р. Энергетики больше не вправе отказать бизнесменам, ссылаясь на отсутствие технической возможности.

Деталь: По данным «Опоры России», взятки за подключение к электросетям платили 45% предпринимателей.

## 5. Выкуп арендуемых площадей

Действует с 17 июля 2009 года.

Суть изменений: Предприниматели, арендующие муниципальные помещения более двух лет, имеют приоритетное право купить их по оценочной стоимости. Льготой могут воспользоваться только те представители малого и среднего бизнеса, которые не задерживают арендную плату.

Деталь: В московском перечне не подлежащих приватизации помещений более 20 тыс. объектов.

## 6. Добровольное использование кассовых аппаратов

Вступил в силу 21 июля 2009 года.

Суть изменений: Предприниматели, платящие единый налог на вмененный доход (ЕНВД), чья фискальная нагрузка не зависит от выручки, могут использовать контрольно-кассовый аппарат по желанию. Раньше покупка касс и ЭКЗЛ (электронно-контрольных защищенных лент) к ним была обязательным условием для всех. Причем ленту нужно было менять каждые 13 месяцев (по регламенту ФСБ для технических средств криптозащиты).

Деталь: Накануне принятия закона ФАС России возбудила дело против производителей ЭКЗЛ по жалобам предпринимателей: с начала года лента, без которой нельзя работать, подорожала в 1,3 раза.

Малому бизнесу пережить кризис сложнее, чем крупному. По данным ФНС, за первое полугодие 2009 года закрылось 250 тыс. предприятий (за весь 2008 год — 100 тыс.), новых предприятий создано на 45% меньше, чем в прошлом году. Для того чтобы изменить ситуацию, правительство приняло ряд законов, направленных на поддержку малого бизнеса. Из них наиболее существенный — закон о проверках. Теперь ведомства должны согласовывать планы проверок с Генпрокуратурой.

## 7. Снижение налога на прибыль

Действует с 1 января 2009 года.

Суть изменений: Ставка налога на прибыль снижена с 24% до 20%. Если раньше федеральный бюджет забирал 6,5% прибыли предприятия, а региональный — 17,5%, то теперь пропорции изменились до 2 и 18% соответственно.

Деталь: К июню 2009 г. поступления от налога на прибыль в региональные бюджеты упали на 44%, в федеральный бюджет — почти на 70% по сравнению с предыдущим годом.

## 8. Замена ЕСН на страховые взносы

Начнет действовать с 1 января 2010 года.

Суть изменений: Вместо единого социального налога работодатели будут платить страховой взнос в Фонд социального страхования. К 2011 году его ставка увеличится с 26% до 34% от зарплаты работника.

Деталь: В прошлом году предприниматели перечислили в бюджет 492 млрд р. единого социального налога.

## 9. Ипотека для предпринимателей

Действует со 2 августа 2009 года.

Суть изменений: Поправки разрешают брать ипотечный кредит на покупку нежилой недвижимости. Кредитором может выступать любое юрлицо.

Деталь: По данным Центробанка, в 2009 году объем выдаваемых ипотечных кредитов упал почти в шесть раз.

## 10. Ввоз оборудования без НДС

Действует с 30 апреля 2009 года.

Суть изменений: Импортёры оборудования, которое не производится на территории России, освобождаются от уплаты налога на добавленную стоимость (НДС).

Деталь: Мера распространяется на 164 вида станков: от паровых котлов до оборудования для производства шляп.