



Business Excellence

Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

**ТЕМА
НОМЕРА**

IT-трансформация

**№ 12
2012**
(since 1996)

7

**вопросов,
которые должен
задать себе
лидер изменений**



Алла Медведева

«Социальный конвент»

**Деловое совершенство —
это развитие**

Как усилить
на IT-облаке,
свесив ноги вниз?
стр. 30

Секретное искусство
переговоров: надо ли
отказываться от эго?
стр. 62

Затягивая цепь
в один шиллинг
стр. 84

ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >

Внимание! Открылся новый ресурс материалов для бизнеса. Подробности на стр. 101

*Поздравляем
наших коллег, рекламодателей
и деловых партнеров с новым 2013 годом!
Успехов, счастья и процветания!*

Quality Austria
и лично Е. Соболеву и К. Шайбера
ГОУ ВПО «ГУУ» и лично В. Година,
Р. Демину, Н. Пономарёву
Московскую международную школу бизнеса
«МИРБИС» и лично С. Савина и И. Иванченко
ООО НПФ «Пакер» и лично М. Нагуманова
Компанию BSI Management Systems CIS
и лично Д. Ярцева
Холдинг «Интерсертифика»
и лично В. Рождественского
ЗАО «УК Холдинга «Теплоком»
и лично А. Липатова
Компанию SKC Comunication Agency
УК ООО «ТМС групп» и лично Р. Нугайбекова
PM Expert и лично А. Кутузова и А. Павлова
ЗАО «ФИНЭКС Качество»
и лично А. Воробьева
Deutsche Lufthansa AG и лично Е. Левичеву
ОЖД и лично В. Степова
Austrian Airlines и лично Е. Середнёву
и Д. Капцана
Типографию «Петровский парк»
и лично Д. Тимофееву
British Airways и лично Ю. Шпак
Le Meriddien MCC и лично Н. Горбовскую
Государственную академию промышленного
менеджмента имени Н. П. Пастухова
ГБОУ ВПО МГАЗА и лично Т. Костину
ООО «МЦСиС «Халва»» и лично Т. Зарипова
Всероссийскую организацию качества
и лично Г. Воронина
Торгово-промышленную палату РФ
и лично С. Катырина
Корпорацию «РосПолитехСофт»
и лично Ю. Белякова

Агентство JetCom
Институт экономики, управления и права
(Казань) и лично В. Тимирязова и И. Антонову
НП «Деловое совершенство»
и лично Ю. Самойлова
ООО «Российские технологии сертификации»
Русскую Школу Управления и лично М. Чёсову
ООО «Логика бизнеса»
Клуб Бенчмаркинга «Деловое совершенство»
Арташеса Газаряна
Social Invest и лично А. Медведеву
ОАО «ТехСнабЭкспорт»
Библио-Глобус и лично Н. Озерову
БЦ «Панорама»
Московский Бизнес Клуб и лично А. Маркину
Bridgestone
ГрандГифт и лично Д. Тимофееву
ЛВЗ «Саранский»
Kinsmark Group и лично Е. Маркушину
ФБУ «Ростест-Москва» и лично В. Я. Баса
Хегох
Всемирный фонд дикой природы (WWF Russia)
ГК «Оргпром» и лично А. Баранова
Типографию «Вива-Стар»
Московскую школу управления СКОЛКОВО
МВЦ «Крокус Экспо»
Научный центр сердечно-сосудистой хирургии
им. А.Н. Бакулева и лично Л. Бокерия
Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.
Русский Поло Клуб и лично В. Уако
Центр «Приоритет»
и лично В. Лапидуса и А. Глазунова
Компанию Wexler
и лично А. Чебатко



БРИСТОЛЬ®

РЕЗЕРВНОЕ ЭНЕРГОСНАБЖЕНИЕ на базе дизель-генераторных установок



Реализация комплексного проекта резервного энергоснабжения для Банка ВТБ24, Россия



Реализация комплексных проектов гарантированного резервного энергоснабжения для Олимпийских объектов, Сочи, Краснодарский край



Реализация комплексного проекта резервного энергоснабжения для Администрации Ямало-Ненецкого автономного округа



**ГАРАНТИЯ СТАБИЛЬНОЙ РАБОТЫ
ПРЕДПРИЯТИЙ!**

8-800-700-8-600
www.gk-bristol.ru

ВСЕ ОБОРУДОВАНИЕ В НАЛИЧИИ

БОНУСНАЯ СИСТЕМА РИА «СТК» — чистая магия успеха и эффективности!



Чтобы ваше дело было успешным, решать задачи нужно эффективно. Используйте наши уникальные сервисы и бонусы, и Вы станете настоящим бизнес-магом! Ваши конкуренты посчитают Вас чародеем, ведь они останутся далеко позади.

**СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО**

**Система сервисов и бонусов РИА «СТК» доступна бесплатно
только подписчикам периодических изданий
РИА «Стандарты и качество»**

Подробности обо всех возможностях для подписчиков на сайте
www.ria-stk.ru и по тел.: (495) 771-66-52 (доб. 140), 517-53-79



Фото: Федор Симмуль

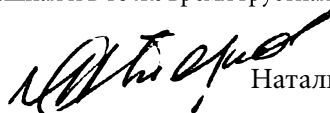
ВЕРТИКАЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Дорогие наши читатели! Подходит к концу еще один год, непростой, отмеченный многими неприятными, знаковыми для общества событиями. Но не будем о грустном, расскажу-ка я вам новогоднюю сказку.

В одном, ранее очень сильном царстве-государстве, пропала национальная идея. Государство сразу ослабело, и в народе раздался клич о поиске идеи. Одна известная общественная организация решила помочь народу. Без идеи, особенно преобразованной в концепцию, как вы понимаете, никуда. Подумали-подумали и решили привлечь к разработке концепции авторитетный профильный институт. Там нашелся некто Емеля-умелец, которому директор института и повелел оказать общественной организации посильную помощь. Когда документ был готов, его через общественную организацию направили Царю. Ясно, что читать всякую ерунду не царское дело, поэтому где-то в анналах администрации Царя документ был перехвачен и отписан в Управляющее ведомство. Последнее спустило его в соответствующее министерство, а то — в подчиненное ему агентство (такая сложная управленческая вертикаль была в этом царстве). Агентство подумало-подумало и, как и полагается, вызвало на ковер директора того самого профильного института, приказав ему внимательно проанализировать концепцию и подготовить ответ. Директор, вернувшись в родные пенаты, написал поругение своему заместителю, а тот, в свою очередь, внимательно почитав знакомую концепцию, отправил ее для подготовки ответа Емеле-умельцу. Емеля, немного удивившись тожному попаданию документа, согнул ответ, который по возрастающей вертикали двинулся в обратный путь. Дойдя до заместителя министра соответствующего министерства, документ приобрел почти что государственную важность в виде аргументированного и скрепленного подписью уполномоченного лица письма-ответа. Вот это самое письмо и было получено известной общественной организацией три месяца спустя после ее обращения к Царю. Ответ был таков: «Концепцию поддерживаем!!!»

И все. Больше никаких действий от лиц, принимающих решения, не дождалось...

Что же с концепцией? Она повисла в воздухе, и никто не знает, что с ней делать — ведь она на словах получила государственную поддержку. А на деле? Сказка эта — наглядный пример эффективности вертикали принятия решений. Вот такая смешная и в то же время грустная сказка. Но все равно, с Новым Годом!


Наталья Томсон

Издатель

ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

Дирекция

Генеральный директор НАТАЛИЯ ТОМСОН

Учредитель НАТАЛИЯ ТОМСОН

Главный редактор АЛЕКСАНДР БОРОДУЛИН

Редакция

Ответственный секретарь ЛИДИЯ БОГОСЛОВСКАЯ

Обозреватели:

ЮЛИЯ МОРОЧЕНКО,

АЛЕКСАНДР ЛАПТЕВ,

ЛИДИЯ БЕРН

АЛЕКСАНДР ФИЛИППОВ

Специальные корреспонденты:

ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ,

ЕВГЕНИЯ ПОГОДИНА,

ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВА

Переводчики:

МАРИЯ ТАТИЩЕВА,

ИРИНА ДОБРЫНИНА

Литературный редактор БОРИС ШТРИХ

Корректор ОЛЬГА ОРЛОВА

Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО

Ведущий дизайнер НАТАЛЬЯ ЗУЕВА

Менеджер по развитию АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ market@mirq.ru

Редактор сайта ЕКАТЕРИНА НАУМЕНКО

Отдел маркетинга и рекламы

Директор

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН a.aniskin@mirq.ru

Менеджеры:

НАТАЛЬЯ ЧЕТВЕРГОВА,

ГАЛИНА СМИРНОВА

Отдел продаж

Директор НАТАЛЬЯ КУНАФЕЕВА

Менеджеры:

НАТАЛЬЯ ПАНЧЕНКО,

ЮЛИЯ ШАПКИНА

Тел.: +7 (495) 988 8434, 258 8436, +7 (495) 517 5379, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653 E-mail: podpiska@mirq.ru

Фото на обложке: ДЕНИС СИМОНОВ

Адрес редакции

115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, 14-й этаж

Тел.: +7 (495) 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: info@be-mag.ru

Телефон для предложений: +7 (495) 517 5379

Интернет-магазины: www.ria-stk.ru www.mirkachestva.ru

DUNS номер международной системы

идентификации бизнесов D&B: 354699405

www.be-mag.ru

**Подписной индекс по каталогу «Роспечати»
20080**

В номере использованы материалы из деловых изданий
Quality Progress, The Inc, Industry week.

Подписано в печать 27.11.12. Формат 72x104/16.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.

Тираж 12390 экз. Заказ 121081. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации ПИИ № ФС77-35007 от 16.01.09.

Отпечатано в типографии «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электрозаводская, 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.

© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2012

10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,
КОММЕНТАРИИ

12 О ЧЕМ ГОВОРЯТ
Линейный персонал: союзник
или противник преобразований?

Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА
Алла Медведева
Деловое совершенство — это развитие

**Тема
номера** 20 ПРОБЛЕМЫ И ПОИСКИ
Облака, обретающие форму

**Тема
номера** 24 ЦИФРЫ И ФАКТЫ
На пороге модель «коммунальных
услуг»

**Тема
номера** 30 ЭКСПЕРТ
Как усидеть на IT-облаке,
свесив ноги вниз?

34 СТРАТЕГЕМЫ
Найти консенсус

40 ЛИДЕРСТВО
Семь вопросов, которые лидер
должен задать перед началом
совершенствования процесса

44 СПЕЦИАЛЬНЫЙ РЕПОРТАЖ
«Есть смысл богатеть, чтобы мир
вокруг тебя становился лучше!»

Excellence in tools

50 ДЕЛО
Соединяя несоединяемое,
или ИСО-менеджмент
в полузакрытой отрасли



BE App — доступно на Apple iOS (iPad, iPhone, iPod)
и на Google Play (Android Market)
(планшеты, смартфоны, электронные книги, плееры)

Тема номера: ИТ-ТРАНСФОРМАЦИЯ

- 56 МЕНЕДЖМЕНТ
Конфликт ресурсов и возможностей
- 62 МЕНЕДЖМЕНТ
Секретное искусство переговоров —
отказ от эго?
- 66 МАРКЕТИНГ
Главный «шов» маркетинговой интеграции
- 68 ИТОГИ
Кубок Гастева едет в Абакан
- 72 БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
Качество нужно и можно планировать
- 74 ЗА РУБЕЖОМ
«Зеленая экономика»: миф или реальность?
- 78 ЭТИКА
Праздник с большим дном,
или Четыре ловушки корпоративных
вечеринок

Excellence in details

- 84 HISTORY
Затея ценой в один шиллинг
- 88 БРЕНД
Часовщик королей
- 94 GEOGRAPHIC
На отдых с... оружием
- 98 ДАЙДЖЕСТ
- 100 БИБЛИОТЕКА
- 102 КАЛЕНДАРЬ

Редакционный совет

НАТАЛИЯ ТОМСОН

генеральный директор
РИА «Стандарты и качество»,
учредитель журнала Business Excellence
(председатель редсовета)

ЮРИЙ АДЛЕР

действительный член
Гильдии профессионалов качества

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

директор по маркетингу и рекламе
РИА «Стандарты и качество»

АЛЕКСАНДР БОРОДУЛИН

главный редактор журнала Business Excellence

ГРЕГОРИ ВАТСОН

глава компании Business Excellence Solutions

ВЛАДИМИР ГОДИН

председатель Совета Российской ассоциации
бизнес-образования,
проректор ГУУ, профессор

МАРК КУКУШКИН

директор компаний BEST-тренинг
и «Тренинг-бутик»

ВАДИМ ЛАПИДУС

генеральный директор ГК «Центр «Приоритет»,
профессор

СЕРГЕЙ ЛИТОВЧЕНКО

исполнительный директор Ассоциации
Менеджеров России

АНДРЕЙ МИЛЕХИН

президент холдинга РОМИР

ГРИГОРИЙ ПАНОВ

генеральный директор компании «ГрандГифт»

ЕВГЕНИЯ СОБОЛЕВА

региональный менеджер компании Quality Austria

ЮЛИЯ УЖАКИНА

партнер компании «Ампула»,
глава портала Trainings.ru

ВАДИМ ШИРЯЕВ

президент Союза маркетологов России

Ключ к конкурентному преимуществу



Питер ДРУКЕР
(1909—2005),
выдающийся
американский
экономист

В новой экономике, сложившейся к концу XX века, интеллектуальные работники представляют собой рабочую силу, в качественном отношении разительно отличающуюся от пролетариата, традиционно считавшегося основным поставщиком материальных ценностей. Это правда, что интеллектуальные работники составляют меньшинство в общей структуре рабочих сил, и соотношение это вряд ли когда-либо изменится в противоположную сторону. Но они уже стали основными производителями материальных ценностей. Все больше успех в бизнесе (и даже его выживание) будет зависеть от того, насколько эффективно будет трудиться эта группа сотрудников. А поскольку, согласно законам статистики, единственный способ выживания для компании интеллектуальной эры — заполучить «лучших людей», то для дальнейшего развития чрезвычайно важно повысить эффективность и продуктивность их труда за счет правильного управления их интеллектуальным потенциалом. Перефразируя старую поговорку — заставить обычных людей создавать необычные вещи.

Вы найдете массу примеров подобной политики повсюду. Что делает успешным университет? То, что он привлекает в свои стены лучших преподавателей и ученых и, главное, дает им возможность развиваться, эффективно преподавать и заниматься научной работой. То же самое можно сказать и об оперном театре. Симфонический оркестр — по сути, деловая организация, более всего вписывающаяся в каноны

интеллектуального бизнеса. Тридцать совершенно разных инструментов оркестра играют, как единая команда. Великий оркестр состоит не из великих музыкантов, а из компетентных специалистов, максимально отдающихся делу. Когда для того чтобы воскресить оркестр, несколько лет пребывавший в забвении, приглашается новый дирижер, ему, как правило, не дают возможности уволить всех старых музыкантов — лишь нескольких самых небрежных или совсем пожилых. Не может он пригласить в оркестр и слишком много новых музыкантов. Он должен заставить продуктивно трудиться тот состав оркестра, который ему достался. Преуспевающие дирижеры добиваются этого, вплотную работая с отдельными членами и секциями коллектива. Их деловые отношения с персоналом определены трудовыми соглашениями и контрактами и практически неизменны. Поэтому ключевой фактор конкурентного преимущества — в человеческих отношениях.

Сложно переоценить важность умения концентрироваться на продуктивности труда интеллектуального работника. Ведь решающей характеристикой интеллектуальной рабочей силы является то, что такой специалист воплощает собой не труд, а капитал. А в том, как работает капитал, главное — не его стоимость. Важно не то, как инвестируется капитал, иначе Советский Союз легко стал бы образцом экономического процветания. Важна производительность капитала.

Фрагмент из книги
«Управление
в обществе будущего»
(2007 год)



НОВОГОДНИЕ ПРАЗДНИКИ

Встречаем Новый Год вместе с героями произведений Ильфа и Петрова в «Москоу Кантри Клуб». «Заседание продолжается. Лед тронулся...». Сокровища Мадам Петуховой ждут Вас!

К Вашим услугам - отель и коттеджи, СПА-центр и салон красоты, тренажерный зал, бассейн, детский клуб.

Отдел бронирования +7(495) 937 6700, 626 5911
reservations@mcc.co.ru

«Москоу Кантри Клуб» благодарит партнеров гольф-сезона 2012 за поддержку клубных турниров



MOSCOW COUNTRY CLUB

Golf Resort

ОТЕЛЬ И КОТТЕДЖИ
РЕСТОРАНЫ И БАРЫ
ГОЛЬФ И СПОРТ КЛУБ

*Ознакомиться с услугами курорта можно заглянув на наш сайт moscowcountryclub.ru

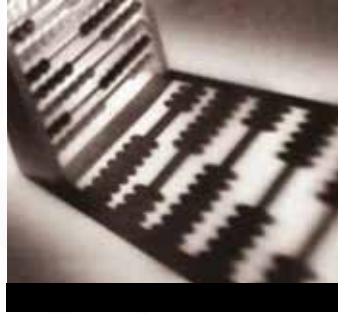
п. Нахабино-1, Красногорский район,
Московская область, 143430, Россия
Т. +7(495) 626 5911



ЭКСПО-2020 может пройти на Урале

Россия в полном объеме выполнит все обязательства по подготовке к Всемирной универсальной выставке ЭКСПО-2020, если она будет проведена в Екатеринбурге, заявил вице-премьер Аркадий Дворкович. В борьбе за право проведения мероприятия Россия будет придерживаться политики честности и открытости, отметил он. Вице-премьер выступил на заседании Генеральной ассамблеи Международного бюро выставок и представил кандидатуру Екатеринбурга как города-кандидата на право проведения ЭКСПО-2020.

РИА «Новости»



Теневая банковская индустрия растет

Теневая банковская индустрия в мире увеличилась в размерах до 67 трлн долларов, сообщает международное Бюро по финансовой стабильности. За последние 10 лет индустрия теневого банкинга выросла в три раза — на 41 трлн долларов. Доля США в этой сфере несколько сократилась — с 44% до 35%. Основная часть теневой банковской активности теперь сосредоточена в странах Европы. Бюро выразило свою озабоченность тем, что регуляторы не в состоянии отследить размер сделок, относящихся к теневым. В первую очередь, речь идет об обратном выкупе, а также схемах, позволяющих убрать с баланса те или иные активы.

Bloomberg



Кризис наступает?

В 11 российских регионах зафиксированы признаки полноценного финансового-экономического кризиса. Российские «испанию» и «греции» страдают от спада промышленного производства и снижения прибылей местных компаний, которое, в свою очередь, уменьшает бюджетные доходы в связи со спадом налоговых отчислений. В списке проблемных регионов оказались не только субъекты, которые редко показывали признаки восстановления: Дагестан, Чечня, Ингушетия, Северная Осетия, Тува и Чукотка, — но и промышленные Мурманская, Кемеровская и Вологодская области, а также примыкающие к Китаю Еврейская автономная область и Забайкальский край.

Финмаркет



На Черноморском побережье появятся новые порты

Летом следующего года в Сочи завершится строительство полноценного морского порта, который сможет принимать все типы круизных лайнеров, вплоть до океанских. Об этом заявил губернатор Краснодарского края Александр Ткачев. Кроме того, на Черноморском побережье будут создавать сеть современных яхтенных марин. Первые две также появятся в Сочи — в Имеретинской долине и Центральном районе. Затем настанет черед Геленджика, Анапы и Туапсинского района. Наиболее перспективным направлением работы был назван инвестиционный проект по созданию сухогрузного района морского порта Тамань.

РосБизнесКонсалтинг



ВВС меняет формат

Директор Всемирной службы корпорации World Service Питер Хоррокс объявил о прекращении коротковолнового вещания целого ряда программ ВВС в связи с переводом их на спутники и в интернет.

Вещание Всемирной англоязычной радиослужбы ВВС на коротких волнах будет сокращено до 6 ч в день против 19 ч в настоящее время. В связи с сокращением времени вещания потери аудитории могут составить 1,5 млн слушателей. При этом World Service продолжит трансляции Всемирной англоязычной радиослужбы в полном объеме круглосуточно и с таргетированием по регионам через несколько спутников и в интернете.

Cnews



Испания озаботилась проблемами «выселенцев»

Испанское правительство установило правила, защищающие семьи от выселения из домов за долги банками-кредиторами. В программе ограничения отъема жилья смогут участвовать не все семьи, а только те, которые зарабатывают менее 1597 евро в месяц, а также имеют детей. Кроме того, нельзя будет конфисковать жилье у людей, ухаживающих за родственником-инвалидом или больным, а также у тех, кто является безработным и лишился права на пособие.

Правительство приняло такое решение после того, как число отобранных у населения за долги домов перевалило за 400 тыс. и в стране поднялась волна самоубийств.

Bloomberg