

# Business Excellence

07  
2011

ежемесячный журнал  
деловое совершенство  
[www.be-mag.ru](http://www.be-mag.ru)



28

Как  
развалить  
работающую  
программу  
преобразований

76

Как  
выжить  
в офисном  
«аквариуме»

88

Триста  
лет  
инноваций

## Станислав Савин

ректор МИРБИС

### Курс на бизнес-университет

14

ISSN 1813-9485  
9 771813 948001 >

A STAR ALLIANCE MEMBER



swiss



Swiss  
International  
Air Lines

# Швейцарское качество в изящной упаковке авиакомпания.



реклама

Более высокие стандарты качества сделают Ваш перелет поистине незабываемым. Новые, абсолютно плоские кресла бизнес-класса SWISS оборудованы воздушными подушками, позволяющими пассажирам менять степень жесткости сидений по своему усмотрению. Поэтому Вы сможете комфортно провести время на всех наших межконтинентальных рейсах с середины 2011г.

Авиакомпания SWISS выполняет 4 ежедневных прямых рейса в Швейцарию – 3 из Москвы и 1 из Санкт-Петербурга – с удобными стыковками на наши европейские и межконтинентальные направления

НОВЫЙ БИЗНЕС-КЛАСС SWISS  
С АБСОЛЮТНО ПЛОСКИМИ  
КРЕСЛАМИ УЖЕ УДОСТОИН ПРИЗОВ.

ВАШ ПОЛЕТ, **SWISS** MADE.

**SWISS.COM**





**Яхтенная школа SEACHARTER –  
круглогодичная подготовка капитанов парусных и моторных яхт  
по программе IYT**

**Аренда парусных и моторных яхт по всему миру**

## **Яхтенный чартер: Маршруты Эгейского моря**

- «Военно-морские базы второй мировой войны»
- «Замки крестоносцев»
- «Колыбель православия»
- «Вулканы Эгейского моря»
- «Аномальные зоны»



КУПОН НА СКИДКУ

**10%** на любой курс обучения по программе IYT

**7%** на аренду яхты



125493, Москва, Флотская 5а, офис 607,  
тел: +7 499 501 1176;  
48700, Turkey, Marmaris-Mulga, Netsel Marina,  
tel: +90 537 601 1997  
email: office@seacharter.ru, http://www.seacharter.ru,  
skype: sea.charter

# Apple iPad 2 — отличное бизнес-решение!

Большой дисплей  
высокого  
разрешения на базе  
технологии IPS со  
светодиодной  
подсветкой

Быстро  
реагирующий экран  
Multi-Touch

Мгновенный  
доступ

Продолжительное  
время работы  
от аккумулятора

Великолепный  
набор встроенных  
приложений



Таких устройств, как iPad, в бизнесе ещё не было.



iPad — это лучшее решение для совместной работы с коллегами, подготовки и показа презентаций, а также для доступа, создания и обмена корпоративной информацией.

iPad поставляется с большим набором приложений (Mail, Календарь, Контакты, Карты, Заметки и браузер Safari). Он интегрируется с Microsoft Exchange, Lotus Domino и стандартными системами обмена сообщениями, обеспечивая активную доставку почты, календаря и контактов без дополнительного программного обеспечения. iPad также поддерживает самые распространённые корпоративные протоколы VPN и Wi-Fi, обеспечивающие безопасный доступ к корпоративным сетям. Все персональные данные на iPad защищены благодаря функции полного шифрования устройства, поддержке паролей и других средств удалённого управления.

В App Store также представлены тысячи бизнес-приложений для iPad, позволяющих пользователям работать по максимуму. Контроль ключевых показателей деятельности, удалённое чтение и редактирование контрактов, возможность просматривать и отвечать на торговые предложения, планировать поездки, отслеживать информацию о рейсах и многое другое — всё это одним касанием.

А сейчас на iPad Вы уже можете читать электронную версию нашего журнала. Для этого Вам нужно загрузить приобретенный на сайте [www.be-mag.ru](http://www.be-mag.ru) новый электронный номер Business Excellence в бесплатную программу iBooks, загружаемую из магазина приложений App Store всего несколькими кликами и первого числа каждого месяца наш свежий номер всегда с Вами в очень удобном для изучения виде.



фото: Федор Симмуль



## От издателя

# Бизнес на премиях, или имитация деятельности

Не так давно мне пришло письмо, в котором сообщалось, что в связи с высокими результатами в работе я номинирована на получение премии и звания «Руководитель года 2011». Для вручения премии меня пригласили на торжественную церемонию награждения с последующим банкетом и концертом звезд эстрады. Я, конечно, была удивлена этому, так как ни в каком исследовании не участвовала, никаких анкет не заполняла. Внимательно вчитываюсь в текст письма. Оказывается, эту авторитетную награду вручают руководителю, выбравшему правильный стиль управления, создавшему здоровый психологический климат в коллективе и обеспечившему высокий производственный эффект. Первые две характеристики мне польстили, а вот про производственный эффект в издательском бизнесе после кризиса 2008 года говорить не приходится. Решила подробно изучить сайт организатора и найти там критерии оценки руководителей. Оказалось, в основу экспертной оценки легли анализы финансовой отчетности Федеральной службы государственной статистики, отраслевых статистических данных и информации из других открытых источников. Как можно по сухим цифрам финансовой отчетности определить мой стиль управления и климат в нашем коллективе, не знаю. Попросила своего помощника созвониться с организаторами и выяснить условия участия в торжественных мероприятиях. В сухом остатке — плати 97 тыс. р. и получишь звание «Руководитель года». А если не заплатишь, то все твои заслуги останутся при тебе и никто не узнает о том, какой ты замечательный руководитель. Мне все это напомнило «потемкинские деревни», которые до сих пор широко практикуются на просторах нашей родины. Все это было бы смешно, если бы не было так грустно. Но вернемся к премии. Когда я рассказала о ней знакомому генеральному директору, он не удивился, потому что в прошлом году его предприятие было номинировано как самое социально ответственное. Правда, предприятие это уже три года вообще не работало, да и директор давно был на пенсии. Ошибка вышла в статистических данных.

Если говорить об этом серьезно, я считаю, что самой главной наградой директору может стать как раз тот самый климат в коллективе, уверенность сотрудников в своем будущем, удовлетворенность потребителей, наличие средств на счету для того, чтобы вовремя платить зарплату, налоги и на развитие чтобы осталось. А все, что предлагается учредителями подобных премий, не что иное, как имитация деятельности. Как, впрочем, и многое другое, что творится в нашем государстве.



Издатель: **ООО «РИА «Стандарты и качество»**

Генеральный директор: **Наталья Томсон**

Учредитель: **Наталья Томсон**

Главный редактор: **Александр Бородулин**

Ответственный секретарь:

**Лидия Богословская**

Обозреватели: **Александр Волчанский**

**Александр Базаря**

**Лидия Берн**

**Александр Филиппов**

Специальные корреспонденты:

**Ольга Тиссен**

**Ольга Васильева**

**Елена Ткаченко**

Переводчики: **Александр Базаря**

**Ольга Тиссен**

**Наталья Юркив**

Корректор: **Ирина Полянская**

Дизайн-макет: **Павел Плешев**

Ведущий дизайнер: **Наталья Зуева**

Менеджер по развитию: **Андрей Колесников**

market@mirq.ru

Главный художник: **Вячеслав Черников**

Редактор сайта: **Вячеслав Чепелев**

Директор по маркетингу и рекламе:

**Алексей Анискин** a.aniskin@mirq.ru

Директор по продажам: **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: **Роман Кривошеев**

**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](http://www.ria-stk.ru)

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

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

Подписано в печать 30.06.11.

Формат 72x104/16.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.

Печ. л. 5,0. Тираж 12550 экз.

Заказ 91279. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации

ПИ № 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», 2011

# Содержание

10 События, факты, комментарии

12 В контексте времени  
Поймать время соцсетью

## EXCELLENCE IN STRATEGIES

14 Персона  
Станислав Савин  
Курс на бизнес-университет

Тема  
номера 20 Тезисы  
Без бережливых сотрудников  
нет бережливого производства

Тема  
номера 24 Опыт  
Успех компании —  
успех ее сотрудников

Тема  
номера 26 Стратегии  
Методом проб и ошибок

Тема  
номера 28 Коллизия  
Как развалить  
работающую преобразований  
преобразований



28

**КАК РАЗВАЛИТЬ РАБОТАЮЩУЮ  
ПРОГРАММУ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ**

ТЕМА НОМЕРА: **ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ПРЕОБРАЗОВАНИЯ**

38 Стратегемы  
Между «Русланом»  
и архитектурным проектом

44 Менеджмент  
ИСО 9001 — окупается с лихвой!

50 Евроменеджмент  
Сертификат против выбросов

## EXCELLENCE IN TOOLS

56 За рубежом  
Пять шагов к повышению  
производительности в вашей  
организации

62 Команда  
И вместо сердца пламенный,  
но «бережливый» мотор

66 Итоги  
Недвижимость расставили  
по рейтингу

72 Конкурс  
Swiss Made. Качество,  
возведенное в бренд

76 Этика  
Офисный «аквариум»

## EXCELLENCE IN DETAILS

82 History  
«Хрупкий» бизнес  
длинной в два столетия

88 Бренд  
Триста лет инноваций

92 Спорт  
С мечтой о Кубке, с заботой о детях

94 BEGeographic  
Время для здоровья

98 Дайджест

100 Библиотека

102 Календарь



76

ОФИСНЫЙ «АКВАРИУМ»



88

ТРИСТА ЛЕТ ИННОВАЦИЙ

# Размышления

Татьяна Рясова,  
президент компании  
Finn Flare

## Молодые — уходящая натура?

Я всегда считала, что кадры — это самый ценный ресурс в компании, поэтому основной задачей топ-менеджера является создание правильной команды. Если с офисными сотрудниками более-менее понятно, чем их мотивировать и как заинтересовать, то, например, с торговым персоналом дела обстоят не очень хорошо. Некоторые компании даже считают, что 100-процентная текучка в год — это совершенно нормальный естественный процесс. И проблема эта в рознице существует не один день, но сейчас мы столкнулись с совершенно уникальным явлением: к большой ротации прибавилась еще острая нехватка молодых сотрудников.

Как правило, основной состав продавцов — это молодые люди 18–20 лет, только начинающие свою карьеру. И сейчас это точное рождение пришлось на 1990—1992 годы, когда произошел заметный спад рождаемости. Еще лет пять назад кадровые агентства отбирали из нескольких кандидатов на одну позицию. Сейчас нам приходится чуть ли не с бубном танцевать, чтобы привлечь рабочую силу; к примеру, мы ввели уже 16-часовую рабочую неделю.

И ладно бы дело было только в количестве... Происходят серьезные качественные изменения. Ведь наличие молодежи в рознице — это никакая не прихоть. Работа эта требует высокой активности (рабочий день практически весь проводится на ногах) и подходит как раз для молодых и задорных, находящихся на старте своей карьеры. Но карьерные амбиции, необходимость работать и зарабатывать не являются базовыми принципами для поколения 18—20-летних. У многих тылы прикрывают родители, сами неплохо зарабатывающие. Для других вообще гораздо более привлекателен образ жизни рантье или дауншифтера. Выросло уже совсем другое, довольно инфантильное поколение, которое еще само плохо представляет, чего хочет от жизни. И обычные программы мотивации здесь неэффективны.

Недостаточный приток молодых кадров — уже не только российская проблема. Такая же история происходит сейчас и в азиатских странах. Никто уже не хочет работать за копейки, профсоюзы устраивают забастовки с требованиями улучшить условия труда. А конкурирующие предприятия активно пользуются этим, переманивая рабочих к себе взамен на различные бонусы — бесплатное питание, страховку и прочее, что у нас именуется соцпакетом.

Нам необходимо перестраиваться уже сейчас, потому что дальше будет еще сложнее. До 1999 года рождаемость у нас в стране только падала, а с 2008 года наблюдается снижение численности людей трудоспособного возраста. По прогнозам, доля лиц старше трудоспособного возраста уже через 30—40 лет будет составлять от 33 до 41%.

Возникает резонный вопрос: стоит ли тратить на обучение персонала в таких условиях? Ведь в любой момент он может применить полученные знания и умения у наших конкурентов. Но я считаю, что делать это все же стоит. Что посеешь, то и пожнешь. И если продавец знает, что его директор сам начинал работать продавцом, то и у него будет стимул делать карьеру внутри компании.



# НАШ СЕРТИФИКАТ ВЫЗЫВАЕТ ДОВЕРИЕ

ООО «ИНТЕРСЕРТИФИКА-ТЮФ» ОКАЗЫВАЕТ УСЛУГИ ПО СЕРТИФИКАЦИИ  
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА БОЛЕЕ 15 ЛЕТ !

**МЫ МОЖЕМ ПРОВЕСТИ СЕРТИФИКАЦИЮ  
ВАШЕЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА  
В МЕЖДУНАРОДНО ПРИЗНАВАЕМОЙ  
СИСТЕМЕ ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ  
TÜV INTERNATIONAL CERTIFICATION (ГЕРМАНИЯ),  
А ТАКЖЕ В ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫХ В РОССИИ  
СИСТЕМАХ ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ  
ГОСТ Р И ГАЗПРОМСЕРТ**



**ИНТЕРСЕРТИФИКА · ТЮФ**  
сертификация систем менеджмента

## Мы сертифицируем:

- системы менеджмента качества на соответствие **ISO 9001, ГОСТ Р ИСО 9001, СТО ГАЗПРОМ 9001, ISO/TS 16949**
- системы экологического менеджмента на соответствие **ISO 14001**
- системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда на соответствие **OHSAS 18001**
- системы менеджмента безопасности пищевой продукции на соответствие **ISO 22000**
- системы менеджмента защиты информации на соответствие **ISO 27001**

*Компании, прошедшие сертификацию с положительным результатом, получают сертификат и право использовать в рекламных целях товарные знаки:*



**СЕРТИФИКАТ TÜV INTERNATIONAL CERTIFICATION, ГОСТ Р И ГАЗПРОМСЕРТ —  
ОТЛИЧНАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ!**

# Вести

... The New York Times ... CNews ... РБК daily ... France Press ... The New York Times ... РБК daily ... France Press ... The Daily Telegraph ... NEWSru.com ... Коммерс ... Интерфакс ... РИА «Новости» ... Лента.ру ... Вести.ру ... The New York Times

## «Атомную десятину» — под контроль



Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ) может в течение трех лет проверить на безопасность каждую десятую АЭС в мире, заявил генеральный директор агентства Юкия Амано. «Я предлагаю странам с ядерной энергетикой согласиться с систематическими обзорами, которые будет проводить МАГАТЭ. Но обзоры всех 440 реакторов АЭС в мире нереальны, поэтому я предлагаю выборочную основу. МАГАТЭ могло бы проводить обзоры каждой десятой АЭС в мире в течение трехлетнего периода. Такая система может быть внедрена без необходимости подправлять существующие юридические документы», — заявил Ю. Амано.

РИА Новости

## Бизнесу разрешили собственные доменные имена

Корпорация ICANN (The Internet Corporation for Assigned Names and Numbers) проголосовала за введение доменных имен верхнего уровня, совпадающих с названием торговой марки. Согласно решению ICANN, крупные компании смогут использовать не уже существующие доменные зоны, такие как .org и .com, а собственное название. Аналитики ожидают, что вскоре многие крупные компании зарегистрируют собственные доменные имена, такие как .apple, .toyota или .bmw. Представитель совета директоров ICANN Себастьян Башоле сообщил, что у корпорации есть все необходимые средства для того, чтобы не допустить путаницы при введении новых доменных имен.

CNews

## В США разворачивают систему защиты от кибератак

Пентагон в 2012 году планирует развернуть модель интернета, на которой планирует учиться защищать страну от хакерских атак. Модель будет включать программное обеспечение, моделирующее поведение людей в экстренных ситуациях. Согласно плану под названием National Cyber Range, опубликованному Агентством по перспективным научно-исследовательским разработкам при Министерстве обороны США (DARPA), модель будет представлять собой гибкий полигон для симуляции работы коммерческих вычислительных сетей, вычислительных сетей правительства и армии, а также «поведения людей». Общий объем инвестиций в проект составит 130 млн долларов.

Reuter



... Интерфакс ... РИА «Новости» ... Лента.ру ... Вести.ру ... Коммерсантъ ... BFM.ru ... CNews ... РБК ...  
 ... CNews ... РБК daily ... France Press ... The New York Times ... NEWSru.com ... Коммерсантъ ... BF ...  
 ... CNews ... РБК daily ... France Press ... The Daily Telegraph ... NEWSru.com ... Коммерсантъ ... BFM.ru ...

## Предприниматели голосуют за Урал

Российский малый и средний бизнес считает Челябинск и Екатеринбург самыми удобными городами для развития, об этом свидетельствуют результаты исследования «Предпринимательский климат в России: индекс ОПОРЫ 2010—2011». Исследование проводилось в 11 российских городах-миллионниках, и оценивались такие факторы, как условия по доступности недвижимости и инфраструктуры, человеческие и финансовые ресурсы, административный климат и безопасность, система поставщиков. В опросе участвовали более 6 тыс. респондентов. Худшими по условиям для развития малого и среднего бизнеса были признаны Нижний Новгород и Ростов-на-Дону, Москва заняла седьмое место, а Санкт-Петербург — девятое из 11 возможных.

РИА Новости

## В будущее без кризиса



Темпы роста мировой экономики замедлятся из-за совокупности целого ряда факторов, таких как проблемы зоны евро и слабый рынок жилья США. Однако ожидать второй волны кризиса не стоит, уверен глава Организации экономического и социального развития Анхель Гуррия.

По последним оценкам, экономический рост в странах «большой семерки» за исключением Японии в первом полугодии ускорится приблизительно до 3%. Основными драйверами экономического роста должны стать ускорение роста инвестиций в частном секторе, а также увеличение объемов международной торговли.

РБК

## Открытые границы мешают инновациям?



Увеличение числа желающих уехать за рубеж россиян связано с уменьшением издержек такого отъезда. Такое мнение высказал ректор Российской академии народного хозяйства (РАНХ) и государственной службы при президенте РФ Владимир Мау. По его словам, «стратегия ухода» активной российской элиты за рубеж является главным вызовом планам по строительству инновационной экономики. При этом В. Мау подчеркнул, что сейчас россияне, стремящиеся эмигрировать, стало больше по сравнению с 1991 годом не потому, что раньше жилось лучше, и не потому, что границы стали открытыми. Это связано в первую очередь с тем, что издержки отъезда резко понизились. То есть сейчас уже практически все россияне владеют английским языком, которого достаточно для работы за границей.

РБК

