

# Business Excellence

08  
2011

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



Тема номера:

Корпоративная  
социальная  
ответственность

64

Что же  
случилось  
с Toyota?

70

Возможности  
для улучшения  
есть всегда

78

Плохие новости:  
как из «минусов»  
сделать «плюсы»

Иван Кравченко «Беккер и К»

Каков он, рецепт корпоративного успеха?

16

ISSN 1813-9485  
9 771813 948001 >

A STAR ALLIANCE MEMBER 

swiss

Swiss  
International  
Air Lines



# Швейцарское качество в изящной упаковке авиакомпанияи.



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,  
телс +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

ВСЕРОССИЙСКАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ  
КАЧЕСТВА



КЛУБ БЕНЧМАРКИНГА  
«ДЕЛОВОЕ  
СОВЕРШЕНСТВО»

10—14 октября 2011 г.  
Москва — Санкт-Петербург



# 1-я международная конференция по программе

## 20 КЛЮЧЕЙ

лучше • быстрее • дешевле

Опыт создания производственной системы от компаний Siemens Elektronikwerk, Siemens AG (Австрия), Gerresheimer&Wilden GmbH (Германия), Gorenje (Словения), Pricon Microelectronics Inc. (Япония), Končar-Electrical Industries Inc. (Хорватия) и др.

### Деловые визиты на предприятия компании Kraft Foods (США)

- «Кэдберийское чудо» Kraft Foods Chocolate Factory, г. Чудово — продукция под брендом **Cadbury**
- Kraft Foods Coffee, г. Санкт-Петербург — производство кофе **Jacobs Monarch**



STANDARTY  
KACHESTVO

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР

Контакты:

ВОЛНОВА Светлана Сергеевна

E-mail: volnova@mirq.ru. Тел: +7 (495) 767 2981, (495) 771 6652, 933 1986. Факс: +7 (495) 771 6653

[www.benchmarkingclub.ru/20kmsk\\_programm.htm](http://www.benchmarkingclub.ru/20kmsk_programm.htm)

фото: Федор Симмуль



## От издателя

### Благими намерениями. . .

В июне прошел очередной Петербургский международный экономический форум, последний форум для президента России Дмитрия Медведева в период его первого срока руководства страной. Если бы я не жила в России, то подумала бы, что выступает руководитель благополучного государства, нуждающегося лишь в достройке отдельных деталей: управленческой и технологической модернизации, создания международного финансового центра и пр. Выбор президента этой страны — «это политика, обеспечивающая максимальные возможности для экономической активности миллионов граждан — граждан, защищенных законом, всей мощью государственной власти». Наша экономика, по его мнению, должна опираться «на крупные компании, конкурентоспособные на мировых рынках, и на широкий слой малого и среднего бизнеса, в том числе бизнеса инновационного».

Мне стало интересно, на чем же в своем выступлении на ПМЭФ в 2007 году сделал акцент президент Владимир Путин. Его речь, прозвучавшая за год до экономического кризиса, была полна оптимизма. Россию он назвал страной-идеей, стремящейся «к построению справедливого общества, основанного прежде всего на моральных ценностях», страной, «которая глубоко анализирует стратегические процессы в мире и нацелена на укрепление доверия между народами и странами». Путин уверил аудиторию, что «мы глубоко убеждены, что мотором развития в нынешнем тысячелетии является человек, его культура, образование и способности».

Хотелось бы хоть недолго пожить в такой стране! Однако, по данным ВЦИОМ, почему-то 21% граждан РФ желают переехать на постоянное место жительства за рубеж, причем среди молодежи до 24 лет этот показатель вырос до чудовищных 40%. Так кто же будет заниматься модернизацией, совершать сделки, используя возможности международного финансового центра, наконец, укреплять доверие между народами? Или Россия так и останется страной-идеей с невнедренными инновациями? Конечно, здесь сейчас много молодежи из зарубежных стран, таких как Таджикистан, Киргизия, Узбекистан. Вот им и придется в ближайшем будущем работать здесь, на самой большой в мире территории. Правда, средств для этого им достанется не так много, как предполагалось. Уже в кризисном 2008 году из России было выведено 134 млрд долларов, в 2009 — 57 млрд долларов, в 2010 — свыше 35 млрд долларов. Прогноз на текущий год — около 50 млрд. Капитал бежит из России, перетекая туда, где он может работать. Закрывается малый и средний бизнес, что, естественно, приведет к ухудшению собираемости налогов. Чтобы этого не случилось, надо всего лишь улучшить бизнес-климат в стране, убрать бюрократические проволочки, победить коррупцию. И, кстати, это должны быть реальные дела, а не только намерения. Ведь, как известно, благими намерениями вымощена дорога в ад.

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**

**Ольга Тюшевская**

Переводчики: **Александр Базаря**

**Ольга Тиссен**

**Наталья Юркив**

Корректор: **Елена Стрехнина**

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: из архива **И. Кравченко**

Фото на стр. 69, 81: **Наталья Зуева**

**Подписной индекс по каталогу «Распечатай»  
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 28.07.11.

Формат 72x104/16.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.

Печ. л. 5,0. Тираж 12550 экз.

Заказ 92553. 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  
0 пользе и вреде самоограничений

### EXCELLENCE IN STRATEGIES

16 Персона  
Иван Кравченко  
Директор счастливого предприятия

Тема  
номера 22 Принципы  
Социальная ответственность —  
основа интегральной модели  
совершенства

Тема  
номера 28 Коллизия  
Как муха, прилетевшая с Запада...

Тема  
номера 30 Опыт  
От КСО к «социальному  
гражданству»

Тема  
номера 34 Опыт  
«Наше развитие  
должно соотноситься  
с состоянием общества»



64

ЧТО ЖЕ СЛУЧИЛОСЬ С TOYOTA?

ТЕМА НОМЕРА: **КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

36 Исследования  
КСО: место в последнем ряду

38 Стратегемы  
Баланс интересов в бизнесе

44 Стратегемы  
Между «Русланом»  
и архитектурным проектом

50 Менеджмент  
Десять заповедей  
начинающего предпринимателя

56 Менеджмент  
Как решить задачу балансировки  
производственных ресурсов

60 Менеджмент  
Тренинг-интервенция как инструмент  
организационного развития

## EXCELLENCE IN TOOLS

64 За рубежом  
Что же случилось с Toyota?

70 За рубежом  
Возможности для улучшения  
есть всегда

74 Бизнес-план  
Прибыльный хлеб

76 Премия  
Качество как норма

78 Психоанализ  
Как правильно воспринимать  
плохие деловые новости

## EXCELLENCE IN DETAILS

84 History  
От мальчика на побегушках  
до первой десятки Forbes

90 Бренд  
Джон Мозес Браунинг:  
человек и пистолет

94 BEGeographic  
Путешествие по «зеленой» тропе

98 Дайджест

100 Библиотека

102 Календарь



70

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ  
ЕСТЬ ВСЕГДА



78

ПЛОХИЕ НОВОСТИ:  
КАК ИЗ «МИНУСОВ» СДЕЛАТЬ «ПЛЮСЫ»

# Размышления

Александр Энгельгардт,  
писатель, ученый  
и общественный деятель

# Прежде всего, ХОЗЯИН

Болезненное место в нашем хозяйстве настоящего времени бесспорно составляет наше неумение вести хозяйство выгодно даже при той непомерной дешевизне рабочих рук, при которой рабочий не зарабатывает столько, чтобы иметь за обедом достаточного пропитания. Вы хотите слышать доклад, в котором были бы предложены меры к удешевлению земледельческого труда? Одна только мера и есть — возвратиться к крепостному праву; но этой меры не дожидаться. Не лучше ли бы было попытаться изыскать меры к таким улучшениям в хозяйстве, которые дали бы возможность удвоить, утроить, десятикратить заработанную плату?

... Жалуются, что наши работники ленивы, недобросовестны, дурно работают, не соблюдают условия, уходят с работы, забрав задатки. И в этом случае все зависит от хозяина, от его отношений к рабочим. Конечно, есть и ленивые люди, есть и прилежные, но я совершенно убежден, что ни с какими работниками нельзя сделать того, что можно сделать с нашими. Наш работник не может, как немец, равномерно работать ежедневно в течение года — он работает порывами. Это уже внутреннее его свойство, качество, сложившееся под влиянием тех условий, при которых у нас производятся полевые работы, которые вследствие климатических условий должны быть произведены в очень короткий срок. Понятно, что там, где зима коротка или ее вовсе нет, где полевые работы идут чуть не круглый год, где нет таких быстрых перемен в погоде, характер работ совершенно иной, чем у нас, где часто только то и возьмешь, что урвешь! Под влиянием этих различных условий сложился и характер нашего рабочего, который не может работать аккуратно, как немец; но при случае, когда требуется, он может сделать невероятную работу — разумеется, если хозяин сумеет возбудить в нем необходимую для этого энергию.

Люди, которые говорят, что наш работник ленив, обыкновенно не вникают в эту

особенность характера нашего работника и, видя в нем вялость, неаккуратность к работе, мысленно сравнивая его с немцем, который в наших глазах всегда добросовестен и аккуратен, считают нашего работника недобросовестным ленивцем. Я совершенно согласен, что таких работников, какими мы представляем себе немцев, между русскими найти очень трудно, но зато и между немцами трудно найти таких, которые исполнили бы то, что у нас способны исполнить, при случае, например, в покос, все.

... Обращаясь к частностям, скажу, что у нас вообще слишком много значения придают усовершенствованным машинам и орудиям, тогда как машины — последнее дело. Различные факторы в хозяйстве, по их значению, идут в таком порядке: прежде всего хозяин, потому что от него зависит вся система хозяйства и, если система дурна, никакие машины не помогут; потом работник, потому что в живом деле живое всегда имеет перевес над мертвым; хозяйство — не фабрика, где люди имеют второстепенное значение, где стругающий станок важнее, чем человек, спускающий ремень со шкива. Но ни машины, ни симментальский скот, ни работники не могут улучшить наши хозяйства. Его улучшить могут только хозяева.

Источник: «Письма из деревни» (1872—1887)



Тоскана, 2–6 октября 2011 г.

# СЕКРЕТЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## Деловая встреча для руководителей

В рамках деловой встречи будут рассмотрены вопросы:

- Модель эффективного менеджмента
- Ускорение инновационного развития предприятий и организаций
- Инструменты повышения эффективности
- Компоненты современной бизнес-модели
- Современные методы стимулирования персонала
- Методы создания устойчивого конкурентного преимущества

Встреча состоится в режиме «круглого стола». В свободное от рабочей программы время организуются экскурсии по красивейшим местам Флоренции и Тосканы.

Организацию поездок и консультационное сопровождение осуществляет

**Управляющая компания «Интерсертифика Р»**, г. Москва

Тел./ факс: (495)785-12-57, e-mail: [mc@icgrp.ru](mailto:mc@icgrp.ru)

Более подробная информация о поездке размещена на сайте [www.icgrp.ru](http://www.icgrp.ru) в разделе «ТОП-МЕНЕДЖЕРУ»



# 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

## Урал становится опорой фарминдустрии

Соглашение о создании в Свердловской области Уральского научно-исследовательского образовательного центра, который будет разрабатывать и выпускать импортозамещающие лекарства, подписано на выставке «Иннопром-2011» в Екатеринбурге. Подписи под соглашением поставили председатель областного правительства Анатолий Гредин, руководство фонда развития центра разработки и коммерциализации новых технологий «Сколково», Уральского федерального университета, уральского отделения РАН и уральского фармкластера. В центре будет создано несколько блоков: исследовательский, образовательный и опытно-промышленный. В их рамках ученые и исследователи будут разрабатывать инновационные для фармацевтики проекты.

РИА Новости

## Дагестан создает каспийскую Ривьеру



Глава «Нафта-Москва» Сулейман Керимов собирается вложить около 40 млрд р. в создание прибрежного туристического кластера в районе Махачкалы — Дербента. Строительство первой очереди дагестанской Ривьеры завершится в 2016 году, а второй — в 2020 году. Сейчас в Дагестане уже строится горнолыжный курорт «Матлас». Руководит этими проектами созданная менее года назад госкомпания «Курорты Северного Кавказа», планирующая построить не менее шести курортных зон, вложив в это около 450 млрд р.

Лента.ру

## Триллион от приватизации



Доходы РФ от приватизации госимущества в ближайшие годы могут составить около 1 трлн р. в год. Об этом сообщила глава Минэкономразвития России Эльвира Набиуллина. При этом ведомство предлагает в целом ряде компаний оставить «золотую акцию». Она пояснила, что «золотая акция» позволяет государству продать весь пакет акций, «но в тех случаях, когда государство считает необходимым оставить влияние по узкому перечню вопросов на компанию, оно может это сделать через «золотую акцию». Эксперты называют среди таких компаний «Роснано», «Русгидро», «Роснефть», «Зарубежнефть» и «Объединенную зерновую компанию».

РБК



... 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 ...

## Миллиард за издательство

Издательство Reader's Digest Association выставлено на продажу. Компания, базирующаяся в Нью-Йорке, наняла консультантов, которые помогут менеджменту Reader's Digest найти покупателей на ее активы. Не исключено, что процесс завершится продажей ряда подразделений на общую сумму в миллиард долларов, а покупателями станут частные инвестиционные и медийные фирмы. Издательство, долг которого превышает 2 млрд долларов, выпускает в общей сложности 91 журнал (в том числе одноименное издание) на 21 языке общим тиражом свыше 25 млн экземпляров.

РИА «Новости»

## Создан корабль, не требующий экипажа

Осенью в Тихом океане пройдут испытания первого парусного беспилотного судна. Новый парусник высотой с 6-этажный дом является прототипом беспилотного судна Harbor Wing, которое в течение нескольких лет совершало небольшие плавания вблизи Гавайских островов. В дальнейшем плавание парусник-робот отправится впервые. По замыслу разработчиков Harbor Wing, корабль выйдет из залива Сан-Диего (США), дойдет до Гавайских островов и, возможно, отправится обратно. В течение первого выхода в открытый океан будет испытан в условиях волнения тройной корпус на подводных крыльях: по расчетам разработчиков он способен выдержать умеренный ветер и волны высотой до 5,5 м.

## Новый рекорд на арт-рынке

Немецкий миллиардер и меценат Райнгольд Вюрт заплатил за картину Ганса Гольбейна-младшего «Мадонна семьи Майер» («Дармштадтская Мадонна») более 70 млн долларов. По соглашению продавца и покупателя точная сумма сделки не раскрывается. Сопровождавший сделку арт-дилер Кристоф Дуглас назвал ее крупнейшей на немецком арт-рынке, а саму картину — важнейшей из всех, проданных в Германии после Второй мировой войны. «Дармштадтская Мадонна» была написана Гольбейном в 1525—1528 годах по заказу бургомистра Базеля. На картине, которая считается одним из великих шедевров Северного Ренессанса, изображен сам бургомистр и его семья у ног Мадонны с младенцем.



Bloomberg

CNews

