

# Business Excellence

09  
2011

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

Тема номера:

Франчайзинг

22

Свой бизнес  
на готовом  
фундаменте

56

Система «5S»  
в городском  
разрезе

60

Будущее —  
за риск-  
менеджментом



**Юрий Самойлов** вице-президент  
Клуба бенчмаркинга  
«Деловое совершенство»

**14** Бенчмаркинг по-русски

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**

# LE MERIDIEN + BUSINESS БИЗНЕС С ЛЕ МЕРИДИЕН

EVERY MINUTE OF  
BUSINESS HOURS WORKS  
МЫ РАБОТАЕМ  
ДЛЯ ВАШЕГО УСПЕХА

*Le* MERIDIEN



## MEETINGS + EVENTS

Different in style & size meeting rooms equipped with the latest technology can satisfy all your needs & most exacting requirements.

ACCOMODATION FOR UP  
TO 250 PARTICIPANTS  
CONFERENCE PACKAGES  
10 MEETING ROOMS  
WI-FI  
OUTDOOR FACILITIES  
SUMMER TENTS  
VARIETY OF EQUIPMENT

## КОНФЕРЕНЦИИ + МЕРОПРИЯТИЯ

Мероприятия для самых  
взыскательных клиентов.  
Разные по стилю и  
размеру конференц-  
залы оснащены по  
последнему слову  
техники.

РАЗМЕЩЕНИЕ  
ДО 250 ЧЕЛОВЕК  
КОНФЕРЕНЦ-ПАКЕТЫ  
10 КОНФЕРЕНЦ-ЗАЛОВ  
WI-FI  
ОТКРЫТЫЕ ПЛОЩАДКИ  
ЛЕТНИЕ ШАТРЫ  
ШИРОКИЙ ВЫБОР  
ОБОРУДОВАНИЯ



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**



Российские стандарты  
и качество

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/20msk\\_programm.htm](http://www.benchmarkingclub.ru/20msk_programm.htm)



фото: Федор Симмуль



## От издателя

### Волевой момент

На Санкт-Петербургском международном экономическом форуме Дмитрий Медведев объявил о планах широкомасштабной приватизации госпредприятий, включая такие как Роснефть, Сбербанк России, РЖД, Совкомфлот, ВТБ и др. Чем же объяснить предложение президента России серьезно снизить государственную долю в экономике России? Очевидно, что государству не хватает средств для погашения дефицита бюджета. Давайте посмотрим, что получила наша страна от предыдущих программ приватизации. Были ли достигнуты ее цели? Значительное число предприятий оказалось финансово обескровлено. В итоге приватизации закрылось 75 тыс. промышленных и 29 тыс. сельскохозяйственных госпредприятий. Огромное число до сих пор существующих бывших государственных предприятий так и не достигло запланированной эффективности. Приватизация не пополнила и государственную казну. Статистика говорит, что в России доход госбюджета от приватизации составил всего 54 доллара на душу населения. В то же время, по данным ЦРУ, за 20 лет из России вывезено два трлн долларов. Даже предприятия самого доходного на сегодняшний день сырьевого сектора экономики далеки от того, чтобы конкурировать со своими зарубежными коллегами. Например, часть российских НПЗ не может производить высококачественные нефтепродукты — нет современного оборудования. А ведь эти заводы не принадлежат государству, и у их собственников было достаточно времени после кризиса 1998 года провести модернизацию производства. Так разумно ли безоглядно бросаться в пропасть новой приватизации?

Даже известные состоявшиеся бизнесмены не отрицают значения госкорпораций в народном хозяйстве страны. В трудные послевоенные годы многие страны Западной Европы прибегали к политике национализации неэффективных компаний, а после устранения проблем эти предприятия заново приватизировались.

В современном Китае, поставившем перед собой задачу «догнать и перегнать Америку», именно госпредприятия играют решающую роль в достижении этой цели. Недавно министр науки и техники КНР Вань Ган потребовал, чтобы все технологии, используемые при производстве товаров и предоставлении услуг на территории Китая, были освоены в Поднебесной. Государство приобрело контрольные пакеты акций в ключевых отраслях экономики. Это дает ему возможность влиять на закупки нового оборудования, продажи и разработки новых технологий. На современном витке развития Китай понуждает зарубежных партнеров создавать с национальными ключевыми игроками совместные предприятия с обязательной передачей технологий китайскому партнеру в обмен на открытие инвестору дальнейших перспектив. Иначе никакие альянсы невозможны. Даже запрет ВТО на принудительную передачу технологий не принимается во внимание правительством Китая. Оно действует подобным образом в интересах своей страны. Такой вот волевой момент!

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**

Корректоры: **Елена Стрехнина**

**Ольга Орлова**

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: [podpiska@mirq.ru](mailto:podpiska@mirq.ru)

Фото на обложке: **Александр Кириллов**

**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

E-mail: [info@be-mag.ru](mailto:info@be-mag.ru)

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 30.08.11.

Формат 72x104/16.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.

Печ. л. 5,0. Тираж 12550 экз.

Заказ 94522. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации

ПИ № ФС77-35007 от 16.01.09.

Отпечатано в типографии «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электrozаводская, 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  
Код для руководителя

### EXCELLENCE IN STRATEGIES

14 Персона  
Юрий Самойлов  
Бенчмаркинг по-русски

20 От первого лица  
Ключ к совершенству

Тема  
номера 22 Как это делается  
Свой бизнес  
на готовом фундаменте

Тема  
номера 28 Опыт  
Рецепт из Поднебесной

Тема  
номера 32 Исследования  
Франчайзинг  
кажется легким делом

34 Стратегемы  
Что дальше, или Нужен ли RuLean®?



22

СВОЙ БИЗНЕС  
НА ГОТОВОМ ФУНДАМЕНТЕ

## ТЕМА НОМЕРА: ФРАНЧАЙЗИНГ

40 Стратегемы  
Между TPS и композитной  
конструкцией

46 Дело  
Шесть с половиной веков  
на конкурентном рынке

## EXCELLENCE IN TOOLS

52 Менеджмент  
Зачем ТРИЗ менеджеру?

56 За рубежом  
Система «5S»  
в городском разрезе

60 За рубежом  
Будущее за риск-менеджментом

64 За рубежом  
Пять шагов к повышению  
производительности  
в вашей организации

70 Этика  
Одежда для успеха

## EXCELLENCE IN DETAILS

76 History  
Триумф и драма Русской Америки

82 Бренд  
Хрустальные миры  
Даниэля Сваровски

86 BEGeographic  
Время для гурманов

90 Конкурс  
Когда главная ценность —  
труд мастеров

96 Авторевю  
В дорогу с прохладцей

98 Дайджест

100 Библиотека

102 Календарь



56

СИСТЕМА «5S»  
В ГОРОДСКОМ РАЗРЕЗЕ



60

БУДУЩЕЕ ЗА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТОМ

# Размышления

## Скрытое от взоров будущее

Алан Гринспен,  
экс-глава Федеральной  
резервной системы США

Людам всегда хотелось заглянуть в будущее. Древнегреческие военачальники обращались к Дельфийскому оракулу в надежде выяснить, что их ждет в походах. Предсказатели судеб процветают и сегодня. На Уолл-стрит работает армия специалистов, которые пытаются на основе тщательного изучения рыночных трендов предсказать будущее движение цен на акции.

В какой мере мы способны предвосхитить будущее? Люди обладают врожденной способностью взвешивать шансы — дар, который помогает нам определять линию поведения во всем, начиная с обыденных дел и заканчивая вопросами жизни и смерти. Суждения людей не всегда верны, но, как показывает история, они с успехом позволяли человечеству выживать. Современные вершители судеб экономики пользуются формализованными, математическими методами при принятии решений, но люди умели просчитывать варианты задолго до появления математического аппарата.

К счастью для экономистов и политиков, в процессах, происходящих в демократическом обществе и рыночной экономике, есть определенная историческая преемственность. Благодаря этому мы можем, обратившись в прошлое, выявить некие существенные и стабильные тенденции, которые, хотя и не обладают непреложностью законов физики, все же позволяют обрисовать будущее с большей достоверностью, чем подбрасывание монеты. Мы действительно способны сделать немало обоснованных выводов о том, как будет развиваться американская и мировая экономика в грядущие десятилетия, особенно если принять за основу позицию Уинстона Черчилля: «Чем больше вы углубляетесь в прошлое, тем лучше вам видно будущее».

Большинство правовых и экономических институтов изменяются достаточно медленно, чтобы предвидеть развитие

событий с приемлемой вероятностью. Тем не менее, существует целый пласт научной литературы, ставящей под сомнение возможность успешных финансовых прогнозов. Сторонники теории эффективных рынков утверждают, что вся общедоступная информация, способная повлиять на движение цен, эффективно учитывается рынком в текущей цене акций. Следовательно, если инвестор обладает специальными или инсайдерскими сведениями, которых нет у других участников рынка, то он способен предугадать изменение цен.

Успешное инвестирование — дело нелегкое. Некоторые из самых удачливых инвесторов в истории (например, мой друг Уоррен Баффетт) первыми осознали одну очень важную «аномалию», которая впоследствии нашла свое подтверждение: доходность акций, даже с учетом риска, превышает доходность менее рискованных облигаций и других долговых инструментов при условии, что инвестор готов не только покупать, но и держать акции как можно дольше. «Из всех рекомендаций я предпочел бы «держатъ до бесконечности», — сказал Баффетт в одном из интервью. Рынок платит премии тем, кто способен не поддаваться панике, когда чистая стоимость принадлежащих им бумаг падает ниже «точки пассивности», как называют ее на Уолл-стрит.



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

## Арктика стала доступной для супертанкеров

ОАО «Новатэк» отправило потребителям партию газового конденсата на крупнотоннажном танкере «Владимир Тихонов» дедвейтом более 160 тыс. т, из Мурманска в Таиланд. Судно такого размера впервые в истории пройдет трассами Севморпути. Специалисты полагают, что трассы, по которым пройдет танкер, будут впоследствии использоваться другими судами, которые в перспективе смогут осуществлять морские транспортировки энерго-ресурсов с шельфовых арктических месторождений России.

Организация транспортировки углеводородов по Северному морскому пути позволяет сократить издержки и время доставки продукции на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона. Ожидается, что в рамках проекта «Ямал СПГ» будет перевозиться до 16 млн т грузов.

РИА «Новости»

## Приватизация Сбербанка начнется в «благоприятный срок»



Банк России примет решение о сроках продажи 7,58% акций Сбербанка в рамках приватизации с учетом ситуации на рынках, чтобы заключить сделку по наиболее эффективной цене, как сообщил первый заместитель председателя Банка России Алексей Улюкаев.

«Нет никаких обязательств по размещению акций Сбербанка в сентябре. У нас есть обязательство сделать это до 2013 года. Мы верим, что найдем подходящий момент для того, чтобы эффективно провести приватизационные сделки», — сказал первый зампред ЦБ.

Лента.ру

## На рейтинговом Олимпе меняется руководство



Новым главой международного рейтингового агентства Standard & Poor's станет топ-менеджер Citigroup Дуглас Петерсон. Нынешний глава рейтингового агентства Девен Шарма (на снимке), находившийся на данном посту с 2007 года, покидает компанию в конце этого года.

В начале августа S&P впервые в истории понизило кредитный рейтинг США с максимального «AAA» до «AA+»; это событие произошло после предотвращения в США возможного технического дефолта. Как утверждает Wall Street Journal, решение об уходе Шарма готовилось задолго до понижения суверенного рейтинга США.

РИА «Новости»



es ... Интерфакс ... РИА «Новости» ... Лента.ру ... Вести.ру ... Коммерсантъ ... BFM.ru ... CNews ... РБК  
 сантъ ... 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 ...

## Промышленное производство не растет

Промпроизводство в России, с исключением сезонной и календарной составляющих в июле 2011 года, снизилось по сравнению с июнем 2011 года на 0,2%. Об этом говорится в мониторинге Министерства экономического развития РФ. При этом в добыче полезных ископаемых падение отмечается второй месяц, в производстве и распределении электроэнергии, газа и воды начиная с февраля текущего года продолжается рост (на 0,4% в июле), в сфере обрабатывающих производств после роста в марте-июне в июле произошел спад (-0,4%).

Наиболее высокую динамику показали химическая промышленность, производство транспортных средств, производство кожаных изделий и обуви.

РБК

## К магнитным бурям готовы!

Астрофизики Стэнфордского университета (США) создали способ за один-два дня предсказывать появление солнечных пятен — одного из главных проявлений солнечной активности. В период роста активности на Солнце значительно чаще происходят вспышки, появляются «корональные дыры» (области с повышенной скоростью солнечного ветра) и выбросы плазмы, которые становятся причиной магнитных бурь на Земле. Непрерывное наблюдение за магнитной обстановкой на Солнце при помощи солнечных обсерваторий SOHO и SDO позволит точнее спрогнозировать космическую погоду, вовремя подготовиться к магнитным бурям, опасным для электросетей, электроники и космических аппаратов, как заключают ученые.

Science

## Казахстан превратит граждан в собственников



Президент Казахстана Нурсултан Назарбаев предложил правительству страны в течение ближайших трех лет провести «народные» IPO нескольких крупных компаний, входящих в суверенный фонд «Самрук-Казына». Планируется, что сотни тысяч граждан страны станут акционерами крупнейших национальных компаний. Суверенный фонд «Самрук-Казына» владеет долями в компаниях и банках общей стоимостью 78,5 млрд долларов.

По словам министра экономики Кайрата Келимбетова, первыми предполагается выставить на продажу пакеты акций госкомпаний по управлению электрическими сетями KEGOC, монополиста на рынке авиаперевозок страны — компании Air Astana, оператора нефтепроводных сетей «Казтрансойл».

Reuters

