

ежемесячный журнал

деловое совершенство #4 2010

Business

# Excellence

Карен  
Гаспарян

генеральный директор  
санатория  
«Предгорье Кавказа»

Конкуренция должна быть достойной,  
а бизнес — порядочным!



44

Перспективы  
бенчмаркинга  
в России

52

Мечты  
и реальность  
Стива Джобса

74

Меховая  
империя  
Сорокоумовских

## Новый бизнес-класс SWISS: комфортно расположитесь в кресле и унесите в мир музыки.



**Новый бизнес-класс SWISS предлагает уникальную систему воздушных подушек.** Теперь Вас ничто не сможет отвлечь при погружении в волшебный мир музыки. Просто расслабьтесь, откиньтесь на спинку кресла. Подберите для себя наиболее удобное положение при помощи воздушных подушек с регулируемой степенью жесткости. Или же уютно расположитесь на полностью раскладывающейся двухметровой кровати и насладитесь массажем. В полной мере оцените новое личное пространство на борту авиакомпании SWISS. Данная услуга уже действует на рейсах из Цюриха и Женевы в Нью-Йорк и из Цюриха в Дубай/Маскат, Мумбаи и Дели, а к 2011 году появится на всех межконтинентальных маршрутах.



фото: Федор Симмуль

Несколько лет назад меня пригласили на конференцию по качеству в Алма-Ату. Я была этому несказанно рада, так как до этого мне не доводилось бывать в Казахстане. Сразу же после аэропорта меня привезли в четырехзвездочный отель, который производил впечатление очень современного, не хуже, чем в Европе.

Но меня несколько удивили служащие: после процедур оформления они собрались в кучку и стали что-то обсуждать на своем языке. Я часто проживаю в отелях за рубежом, и нигде персонал не позволяет себе в рабочее время заниматься ничем другим, кроме предписанного регламентами. Я не стала акцентировать на этом внимание и пошла исследовать ближайшие улицы. Но на следующий день меня ожидал шок. Оказалось, что завтрак начали готовить с поистине восточной неспешностью только в 8 утра. Я привыкла, что во всех отелях мира ровно в 6 утра проживающий может поесть и отбыть по месту назначения. Но, вернемся к завтраку. Коллега из Москвы порекомендовал мне попробовать творог, охарактеризовав его с наилучшей стороны. Когда я попросила девушку, обслуживающую зал, принести мне творог, она ответила, что быстро сбегает в магазин и купит его. Тут-то я и поняла, что построить современное здание — это полдела, а вот научить персонал работать по правилам — намного сложнее. Тогда мне в голову и закралась мысль собрать команду молодых, амбициозных отельеров для обучения в лучших отелях мира. И уже тогда я

## Не хочу учиться...

знала, в какой отель надо ехать. Это «Шиндлерхоф» — лучший малый конференц-отель Европы, ставший лауреатом Европейской премии по качеству.

Когда я вернулась в Москву, мой пыл несколько поутих, и я забыла о своем намерении. Но оно вернулось ко мне в момент ликования в Гватемале наших олимпийских чиновников по поводу проведения зимней Олимпиады-2014 в Сочи. Я поняла, что лучшего момента для формирования команды российских владельцев малых отелей и поездки в «Шиндлерхоф» не придумать. Прочитала все статьи о хозяине отеля Клаусе Кобьелле, его книгу «Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен» и поняла, что, скорее всего, ничего не получится. Дело в том, что бизнес Кобьелла налажен с точностью часового механизма, и его самого в собственном отеле практически не бывает. Он разъезжает по свету, дает интервью, проводит мастер-классы. Тем не менее я попробовала с ним связаться. И у меня получилось! Кобьелл был готов принять российскую делегацию и поработать с ней. Дело осталось за малым — собрать группу заинтересованных владельцев отелей из будущей столицы зимней олимпиады. В Сочи у меня есть знакомая, которая как раз занимается проведением различного рода подобных мероприятий. Я обратилась к ней с просьбой о сотрудничестве, рассказала о договоренностях с немецкой знаменитостью, и она с энтузиазмом взялась за дело. Когда она обращалась с нашим предложением к хозяевам гостиниц, и они выясняли, что за обучение надо платить, то стрелка барометра их желания повисить свою квалификацию в лучшем европейском отеле падала до нуля. Как, разве они могут повысить свои затраты? Никто из них не понял, что это не затраты, а инвестиции в будущее и что знания стоят средств, на них потраченных. Получается, что в эпоху экономики знаний российские отельеры живут по принципу Митрофанушки: «Не хочу учиться...»

# Содержание

ТЕМА НОМЕРА: ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС

- Тема номера**  
Эксперт
- 10 Ненавязчивый сервис
- Тема номера**  
Исследования
- 16 Идеальный отпуск: где и с кем?
- Тема номера**  
За рубежом
- 18 Маленькие нюансы большого бизнеса
- Тема номера**  
Персона
- 24 Успешный бизнес — это порядочность и прозрачные отношения с партнерами
- Тема номера**  
Советник
- 30 И получите улыбку в ответ...
- Тема номера**  
Бизнес-план
- 34 Инвестиции в уют
- 36 Менеджмент  
Взлет после падения
- 38 Компания/HR  
Управление HR-затратами, или Как избавиться от лишнего веса?
- 42 Консультант  
Как найти «место под солнцем»?
- 44 Менеджмент  
Сравнить, понять, принять...
- Sales Business
- 50 Продавец продавцу рознь!
- Стратеги XXI века
- 52 Мечты и реальность  
Стива Джобса
- Качество
- 56 Командный стиль управления, или Максимально эффективное использование человеческих ресурсов
- Качество
- 60 Сказ о выборе, бизнесе и совершенстве
- 64 High-tech
- Тема номера**  
Вокруг света
- 66 Когда б вы знали, из какого сора...
- 70 BEGeographic
- History
- 74 Меховая империя Сорокоумовских
- 78 Авторевю
- 80 Дайджест
- 82 Библиотека
- 84 Календарь



44

## ПЕРСПЕКТИВЫ БЕНЧМАРКИНГА В РОССИИ



52

## МЕЧТЫ И РЕАЛЬНОСТЬ СТИВА ДЖОБСА



74

## МЕХОВАЯ ИМПЕРИЯ СОРОКОУМОВСКИХ

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

Корректор: **Виктория Бурдина**  
 Дизайн-макет: **Павел Плешев**  
 Ведущий 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: **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](mailto:subscribe@be-mag.ru)

Фото на обложке: **Наталья Зуева**

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 31.03.10.  
Формат 72x104/16.  
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.  
Печ. л. 5,0. Тираж 12550 экз.  
Заказ 80000001234. 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», 2010

В следующем номере:

## Туристический бизнес

Туризм является одной из высокодоходных и наиболее динамично развивающихся отраслей мировой экономики.

В связи с этим наблюдается активный рост числа компаний, специализирующихся на предоставлении всевозможных туристических услуг.



Читайте о том,

**каковы перспективы и проблемы туристического рынка в России.**

**Какие факторы тормозят выход отечественных туристических компаний на международный уровень?**

# НОУТБУКИ ASUS СЕРИИ BAMBOO

Ноутбуки серии Bamboo с процессором Intel Core™ 2 Duo — это вдохновение и стильный дизайн, сочетание красоты и современных технологий.



**ASUS®**



Каждый ASUS Bamboo уникален — неповторимые цвет и рисунок покрытия превосходно подчеркнут вашу индивидуальность. А благодаря использованию бамбука, прочность которого выше, чем у некоторых металлических сплавов, ASUS Bamboo является еще и очень надежным: это первый в мире ноутбук, работавший в суровых условиях на покрытом снегами пике Джомолунгма на высоте 8848 м.

Быть «зеленым» — легко! Это основная идея, которую несут в себе эти компьютеры. Ведь использование экологичных товаров позволяет заметно уменьшить загрязнение окружающей среды. И это не просто слова: все модели ASUS Bamboo спроектированы и изготовлены в соответствии со строгими стандартами, направленными на защиту окружающей среды. Так что, выбрав экологичный ноутбук, вы не только получите современный компьютер, но и поспособствуете сохранению ресурсов нашей планеты.

# Вести

## Строителям упростят правила работы



Правительство подготовило план упрощения государственного регулирования в сфере строительства и связанных с ним земельно-имущественных отношений. План содержит 52 меры: что должно быть изменено в законах, постановлениях, распоряжениях и приказах в 2010 году. Но «ударный момент плана — отмена деления земель на категории», — сказали «Ведомостям» в Минэкономразвития. Там полагают, что разные категории земель — никому не нужная норма, которая приводит к коррупции и поборам за перевод земель из одной категории в другую.

Ведомости

## Импорт госстандартов



До конца мая в России могут начать действовать десять техрегламентов ЕС, тринадцать — Казахстана и один — Белоруссии. Соответствующую программу подготовки техрегламентов премьер-министр Владимир Путин утвердил 9 марта. Объектом регулирования заимствованных техрегламентов будет, прежде всего, экспортируемая продукция, а также продовольствие, продукция легкой промышленности, бытовая и потребительская химия. Российские производители получают возможность выбирать между российскими и иностранными стандартами качества уже в 2010 году.

Коммерсант

## Культ наличности

Формирование Национальной платежной системы должно осуществляться на принципах равного доступа к ее инфраструктуре всех участников финансового рынка, заявил президент РФ Дмитрий Медведев. «Здесь, безусловно, нужно избежать монополизма и обеспечить равный доступ к инфраструктуре и российским банкам, и другим участникам финансового рынка», — сказал он на совещании, посвященном формированию Национальной платежной системы. Президент подчеркнул, что инфраструктура этой системы должна использовать высокоскоростные каналы связи и быть удобной для обычных людей.



Интерфакс





## Инноваторов поощрят

В Госдуму будет внесен законопроект об установлении ставки страховых платежей для инновационных малых компаний с 2011 года в размере 14%. Об этом сообщил Владимир Путин 23 марта на инновационном Форуме малого и среднего предпринимательства «Конкурируя за будущее сегодня». «В том числе, этими льготами смогут воспользоваться компании, занятые в сфере информационных технологий, а также резиденты технико-внедренческих зон», — уточнил глава правительства. Также на дополнительную поддержку малых инновационных компаний планируется направить из бюджета еще 3 млрд р., а на поддержку экспортоориентированного бизнеса — 2 млрд р.

ОПОРА России

## В снижении налогов отказано

Потенциал снижения налогов в России исчерпан, и дальнейшее снижение налоговой нагрузки проводить вряд ли удастся. Об этом заявил вице-премьер и министр финансов страны Алексей Кудрин, добавив, что речь может идти только о «точечной» поддержке видов деятельности, необходимых для проведения модернизации и инновационных проектов в стране. Глава Минфина также сказал, что в настоящее время не видит возможности изменять плюскую шкалу налогообложения, особенно в условиях «слабого администрирования, в том числе слабой работы правоохранительных органов по выявлению и наказанию, где богатые зачастую договариваются».



РИА Новости

## Приватизацию переоценили



Доходы федерального бюджета от приватизации в 2010 году могут составить более 100 млрд р. вместо запланированных 70 млрд. На это рассчитывают в Минэкономразвития РФ. При этом расширять список выставляемых на продажу госпредприятий правительство пока не планирует, а увеличение прибылей возможно на фоне роста рынков. «Сейчас рынки подрастают, и оценка может увеличиться до 100 и даже более миллиардов рублей, если все стратегические объекты будут включены в план приватизации», — заявила министр экономического развития Эльвира Набиуллина.

Интерфакс



# О героях нашего времени

Успех приходит к тому, кто делает то, что любит.  
М. Форбс

**Человек — хозяин своей судьбы? Да, он может быть хозяином своей судьбы, если будет развиваться, если не купится на лживые обещания, будет верить в себя и найдет в себе силы смотреть на вещи осознанно, соблюдая баланс духовного и материального. Мы живем на планете свободного выбора, и наши возможности ограничены только нашим намерением. Какие же намерения настоящего современного предпринимателя?**

Мне очень нравится это русское слово «предприниматель». Вдумайтесь, какой глубокий смысл в нем заложен. В нем многие ответы и вызовы многому... «Что сумел? Что сделал? И кто этому рад?» В быстро меняющемся мире предприниматели действуют проворно и со смекалкой. Они адекватно отзывчивы на изменения потребностей и ожиданий окружения, измеряя и оценивая их, чтобы использовать полученные знания для гибкого воплощения своих планов в действительность. Настоящие предприниматели знают и хорошо понимают своих клиентов. Они также понимают, что лояльность клиента — главное, что определяет их пребывание на рынке. Поэтому эффективно отслеживают, каковы могут быть будущие запросы клиентов, чтобы вовремя дать им достойное предложение.

Настоящий предприниматель — это лидер, который ведет за собой организацию. При этом он объединяет и мотивирует других лидеров, вдохновляя своим отношением к делу. Он устанавливает ценности, культуру и структуру управления организации, которые обеспечивают ее уникальность и притягательность.

Предприниматель постоянно ведет и вдохновляет других к совершенству и при этом показывает образцовое поведение и результат. В тяжелые времена он демонстрирует несгибаемость воли и устойчивость, умение перестраивать руководство своей организацией в свете быстро меняющихся реалий. И всегда ценит своих людей, тех, кто

идет рядом. Он строит эффективную систему управления, направленную на удовлетворение потребностей окружения. Четкая реализация стратегии и планов организации осуществляется через понятную и взаимосвязанную систему процессов.

Настоящие предприниматели понимают необходимость в постоянном повышении знаний и навыков, высоко ценят интеллектуальный капитал и творчество своих сотрудников. Команда предпринимателя, в свою очередь, постоянно бросает вызов застою и ищет возможности для постоянных инноваций и улучшений, создающих новые ценности. А как известно, нет ничего лучше, чем идея, время которой пришло.

Предприниматель уверен, что сегодня во многом успех зависит и от крепких партнерских отношений, поэтому он ищет и развивает партнерство с другими предпринимателями. Партнеры сотрудничают для достижения разных целей, поддерживая друг друга и выстраивая жизнеспособные отношения, основанные на четком интересе, доверии и уважении. Дружба, основанная на бизнесе, сильна и крепка, в отличие от бизнеса, основанного на дружбе.

Предприниматель активно продвигает общественную ответственность, и сам воплощает ее в заботе об окружении, среди которого живет: «Если бы каждый человек на куске земли своей сделал бы все, что он может — как прекрасна была бы наша земля!» Именно поэтому предприниматели — герои нашего времени.