



фото: Юрий Самойлов

Почему так недешевы товары известных производителей? Любой ответ — потому что это бренд. А он дорогого стоит. В него вкладываются немалые деньги, его «раскручивают» СМИ, его как зеницу ока охраняют патентные ведомства, и, наконец, им гордятся — и производители, и обладатели. Но у бренда и ответственность высокая. Ведь в первую очередь, он является гарантом качества товара. Каждый приобретающий одежду от HUGO BOSS или BRIONI уверен, что костюмчик будет сидеть, а его носитель будет неотразим. Лихорадка брендовости в последние годы охватила и сферу услуг. Посещая тренажерный зал фитнес-центра WORLD CLASS, ты вправе рассчитывать на высокое качество предоставляемой услуги.

У нас есть свои, отечественные товары и услуги, которые хотелось бы отнести к брендам. И в первую очередь государственные услуги, которые оплачиваются из федерального или муниципального бюджетов. Это деятельность МВД, ГИБДД, различных министерств и ведомств, в том числе налоговой инспекции. Которые, кстати финансируются нами, гражданами России, и мы вправе потребовать качественного осуществления

Качество бренда

этих услуг. Но в реальности все наоборот: население находится практически в плену у тех, кого оно кормит.

Сейчас согласно новому закону все ООО обязаны пройти перерегистрацию. Вот и обивают директора малых предприятий пороги налоговых инспекций. Мне также не удалось избежать этой участи. Наведываться туда надо рано утром, чтобы к вечеру наконец-то сдать документы. А для того, чтобы попасть в зал, где толпятся «просители», надо сначала пройти унизиительную процедуру допроса. Когда я проходила через «конвой», мне вспомнились модные сейчас сериалы с тюремной тематикой.

А вот еще одно прекрасное воспоминание от общения с обслуживающей нас братией. Каждому, кто покупает жилье, государство гарантирует частичный возврат подоходного налога. Но чтобы его получить, необходимо заполнить кипу невразумительных документов. Я раз семь общалась с неконтактными налоговыми инспекторами прежде, чем мои документы стали соответствовать установленным правилам. В мае сдала, в августе обещали вернуть деньги. Но прошел август, затем сентябрь, и в октябре я решила выяснить, в чем причина задержки. Сначала звонила. Долго, много. Не дозвонилась: либо никто не берет трубку, либо занято. А когда приехала в налоговую инспекцию, оказалось, что все, кто может что-либо сказать по моему делу, находятся за решеткой, строго охраняемой служителем закона. Но ответ на свой вопрос я все-таки получила: мне радостно сообщили, что денег в бюджете не хватает, поэтому ждать придется долго...

Как тут не вспомнить о качестве услуг и о бренде. Очень хочется, чтобы название «Налоговая инспекция» стало брендом. Как и другие организации, живущие на наши отчисления. Тогда и Россия станет брендом, которым можно будет гордиться!

Содержание

ТЕМА НОМЕРА: РЕБРЕНДИНГ

- 8 Итоги
10 новых законов для бизнеса
- Тема номера**
Эксперт
12 Новый образ
- Менеджмент
18 Игры интеллектуалов
- Персона
22 К берегам бережливости...
- Тема номера**
Советник
28 Как ты шхуну назовешь
так она и поплывет...
- Менеджмент
30 Секреты преобразований
- Тема номера**
За рубежом
34 Бренд-синергия, или
Забирая только лучшее
- Компания/HR
40 Поощрение исполнителей
- Бизнес-план
44 Пойдем в кино!
- Стратеги XXI века
46 Ключевая компетенция Прахалада
- Менеджмент
50 Внимание — на клиента!
- Качество
54 Кризис — следствие
неправильного управления
- Тема номера**
Консалтинг
58 Вовремя поставить диагноз
- Тема номера**
Бренд
60 И дольше века длится...
- 64 High-tech
- Элита общества
66 Что могут короли?
- Исследования
68 Не волнуйся, будь счастлив!
- 70 BEGeographic
- History
74 Новый год — круглый год!
- 78 Авторевю
- 80 Дайджест
- 82 Библиотека
- 84 Календарь



46

СТРАТЕГИ
XXI ВЕКА

54

КРИЗИС —
СЛЕДСТВИЕ
НЕПРАВИЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

58

ВОВРЕМЯ
ПОСТАВИТЬ
ДИАГНОЗ

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

Корректор: **Виктория Бурдина**
 Дизайн-макет: **Павел Плешев**
 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: **Елена Мищенко**
 Тел.: +7 (495) 988 8434, 258 8437,
 +7 (495) 517 5379, 771 6652
 Факс: +7 (495) 771 6653
 E-mail: subscribe@be-mag.ru

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-магазин: www.mirkachestva.ru

www.be-mag.ru

Подписано в печать 28.12.09.
 Формат 72x104/16.
 Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.
 Печ. л. 5,0. Тираж 12550 экз.
 Заказ 70000003301. 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», 2009

В следующем номере:

Владельческий бизнес

Владельцы бизнеса — это особая порода людей. Их мышление отличается от мышления менеджеров, собственников и инвесторов и помогает создавать свои собственные бизнесы.



Читайте о том,
**на что нужно обратить особое внимание
при передаче бизнеса наемному руководителю.
Используя какие методы, можно проконтролировать
работу филиалов, дочерних фирм
и других бизнес-проектов?**

Vertinskiy



СОВРЕМЕННАЯ КИТАЙСКАЯ И РУССКАЯ КУХНЯ
по фамильным рецептам Михалковых, Кончаловских и Вертинских.

韦尔
京斯基

Остоженка, 3/14
695 29 98
WWW.EATOUT.RU

Вести

Финансовая нагрузка повысится



Финансовая нагрузка на компании может повыситься. Так считает помощник президента Аркадий Дворкович. «Кризис негативно сказался на поступлении налогов. И фактически сложилась ситуация, когда налоговая нагрузка в целом, а точнее финансовая нагрузка на компании может повыситься, особенно с 2011 года, поскольку принято решение о повышении страховых взносов в Пенсионный фонд, Фонд медицинского страхования. И никаких компенсирующих мер пока нет», — сказал Дворкович. По его словам, правительство сделает все, чтобы нагрузка не повысилась на бизнес, работающий в приоритетных для страны сферах.

Прайм-ТАСС

Список платных услуг сокращен

Государство сокращает список своих услуг, которые предприниматели обязаны оплачивать при открытии и ведении собственного дела. Оказывать платные услуги могут только федеральные органы исполнительной власти (в случаях, установленных законодательством), федеральные государственные учреждения и федеральные государственные унитарные предприятия. «Платные услуги не могут оказываться иными организациями», — говорится в постановлении.



Всего в перечне содержится 19 платных услуг, и навязывать бизнесу что-либо еще чиновники теперь не имеют права.

РИА Новости



Единоросы смягчат наказание для бизнесменов

«Единая Россия» придумала, как гуманизировать уголовное наказание для предпринимателей: для этого в УК РФ будут внесены поправки, по которым статьи об отмывании денег не смогут применяться, если человек преследуется по статье о незаконном предпринимательстве.

По мнению авторов законопроекта, российское законодательство в части экономических преступлений чересчур репрессивное. А, например, статьей о легализации доходов малому и среднему бизнесу часто угрожают, вымогая взятки, так как у нее нет однозначного толкования.

Ведомости





«Большая тройка» получила 3G в Москве

Роскомнадзор предоставил операторам «большой тройки» разрешения на радиочастоты для развертывания уличной сети связи третьего поколения (3G) в московском регионе, говорится в сообщении ведомства. МТС получила разрешение на установку в Москве 783 базовых станций вне зданий, «Вымпелком» — на 1 тыс. базовых станций. На установку какого количества базовых станций получил разрешение «Мегафон», в компании не сообщают.

Необходимо отметить, что ранее операторы развернули 3G-сети внутри зданий (indoor). 3G-сети МТС, «Вымпелкома» и «Мегафона» уже работают в ряде офисных центров и торгово-развлекательных комплексов и на некоторых станциях метрополитена.

Интерфакс

Российские топ-менеджеры упали в цене

Российские топ-менеджеры занимают 20-е место в мире по размеру доходов с учетом покупательной способности. В 2008 году, согласно данным консалтинговой компании Nau Group, менеджеры из России занимали в мировом рейтинге 9-е место, а в 2007 году — 4-е.

Доходы российских руководителей в 2009 году сократились на 4—5%. При этом Россия могла бы не попасть даже в первую половину списка, если не сравнительно низкая стоимость жизни и не относительно невысокие налоги на доходы физических лиц.

Лидерами по покупательной способности в 2009 году стали менеджеры из Катара, Кувейта, ОАЭ, Омана и Бахрейна. Меньше всех доходы у руководителей в Индии, Болгарии, Вьетнаме, Индонезии и Малайзии.

Ведомости

Федор Бондарчук «плетет» сети



Владельцы кинокомпании Art Pictures Studio режиссер Федор Бондарчук и продюсер Дмитрий Рудовский запускают новую сеть кинотеатров. Первый шестизальный мультиплекс площадью 3,5 тыс. м² под брендом «Радуга кино» откроется в московском торгово-развлекательном центре «Мегаполис».

Это уже вторая сеть кинотеатров, которую запускает знаменитый режиссер. До этого он вместе с основателем «Кронверк Синема» Эдуардом Пичугиным запустил аналогичный проект в регионах. Региональная сеть называется «Кино Сити».

Коммерсантъ



10 НОВЫХ ЗАКОНОВ ДЛЯ БИЗНЕСА

1. Упрощение процедуры открытия бизнеса

Действует с 1 июля 2009 года.

Суть изменений: 13 видов бизнеса теперь можно начинать, не получая разрешения от контролирующих органов. Достаточно лишь уведомить их. Раньше на получение всех необходимых разрешений для открытия кафе, например, уходило несколько месяцев.

Деталь: Затраты на регистрацию фирмы и получение разрешений на работу в Москве составляют 30—50 тыс. р.

2. Снижение числа проверок

Действует с 1 мая 2009 года.

Суть изменений: На одну компанию за год не должно приходиться больше трех проверок различных ведомств (у каждого из них есть право проверять фирму не чаще одного раза в три года). Внеплановые ревизии можно проводить лишь с разрешения прокуратуры.

Деталь: Мера должна была заработать на два месяца позже, но В. Путин поинтересовался у депутатов, можно ли ускорить процесс. Оказалось, вполне.

3. Повышение лимита доходов «по упрощенке»

Действует с 20 июля 2009 года по 1 января 2013 года.

Суть изменений: Поправки в Налоговый кодекс увеличивают предельный размер годового дохода компании, использующей схему упрощенного налогообложения, с 20 млн р. до 60 млн р.

Деталь: На «упрощенку» приходится менее 1% налоговых поступлений в бюджеты всех уровней.

4. Льготное подключение к электросетям

Действует с 5 мая 2009 года.

Суть изменений: Малые предприниматели могут подключиться к электросетям быстро (максимум за полгода) и недорого — от 550 р. за 15 кВт мощности. Для сравнения: цена за киловатт при подключении дополнительных мощностей свыше 15 кВт в отдельных городах доходила до 17 500 р. Энергетики больше не вправе отказать бизнесменам, ссылаясь на отсутствие технической возможности.

Деталь: По данным «Опоры России», взятки за подключение к электросетям платили 45% предпринимателей.

5. Выкуп арендуемых площадей

Действует с 17 июля 2009 года.

Суть изменений: Предприниматели, арендующие муниципальные помещения более двух лет, имеют приоритетное право купить их по оценочной стоимости. Льготой могут воспользоваться только те представители малого и среднего бизнеса, которые не задерживают арендную плату.

Деталь: В московском перечне не подлежащих приватизации помещений более 20 тыс. объектов.

6. Добровольное использование кассовых аппаратов

Вступил в силу 21 июля 2009 года.

Суть изменений: Предприниматели, платящие единый налог на вмененный доход (ЕНВД), чья фискальная нагрузка не зависит от выручки, могут использовать контрольно-кассовый аппарат по желанию. Раньше покупка касс и ЭКЗЛ (электронно-контрольных защищенных лент) к ним была обязательным условием для всех. Причем ленту нужно было менять каждые 13 месяцев (по регламенту ФСБ для технических средств криптозащиты).

Деталь: Накануне принятия закона ФАС России возбудила дело против производителей ЭКЗЛ по жалобам предпринимателей: с начала года лента, без которой нельзя работать, подорожала в 1,3 раза.

Малому бизнесу пережить кризис сложнее, чем крупному. По данным ФНС, за первое полугодие 2009 года закрылось 250 тыс. предприятий (за весь 2008 год — 100 тыс.), новых предприятий создано на 45% меньше, чем в прошлом году. Для того чтобы изменить ситуацию, правительство приняло ряд законов, направленных на поддержку малого бизнеса. Из них наиболее существенный — закон о проверках. Теперь ведомства должны согласовывать планы проверок с Генпрокуратурой.

7. Снижение налога на прибыль

Действует с 1 января 2009 года.

Суть изменений: Ставка налога на прибыль снижена с 24% до 20%. Если раньше федеральный бюджет забирал 6,5% прибыли предприятия, а региональный — 17,5%, то теперь пропорции изменились до 2 и 18% соответственно.

Деталь: К июню 2009 г. поступления от налога на прибыль в региональные бюджеты упали на 44%, в федеральный бюджет — почти на 70% по сравнению с предыдущим годом.

8. Замена ЕСН на страховые взносы

Начнет действовать с 1 января 2010 года.

Суть изменений: Вместо единого социального налога работодатели будут платить страховой взнос в Фонд социального страхования. К 2011 году его ставка увеличится с 26% до 34% от зарплаты работника.

Деталь: В прошлом году предприниматели перечислили в бюджет 492 млрд р. единого социального налога.

9. Ипотека для предпринимателей

Действует со 2 августа 2009 года.

Суть изменений: Поправки разрешают брать ипотечный кредит на покупку нежилой недвижимости. Кредитором может выступать любое юрлицо.

Деталь: По данным Центробанка, в 2009 году объем выдаваемых ипотечных кредитов упал почти в шесть раз.

10. Ввоз оборудования без НДС

Действует с 30 апреля 2009 года.

Суть изменений: Импортёры оборудования, которое не производится на территории России, освобождаются от уплаты налога на добавленную стоимость (НДС).

Деталь: Мера распространяется на 164 вида станков: от паровых котлов до оборудования для производства шляп.

О совершенстве

Сквозь тернии — к звездам.

Людвиг ван Бетховен

Как известно, совершенство недостижимо. И деловое совершенство — тоже. Это идеал. Это всегда удаляющаяся цель, как горизонт. Это — мечта. Но именно эта мечта делает жизнь осмысленной. В сущности, это стремление к гармонии. Гармонии в человеческих отношениях. Гармонии в отношении человека с Природой. Это вечная готовность к творчеству, дающему чувство радости и полноты бытия.

Путь к совершенству бизнеса лежит через удовлетворенных потребителей, радостных сотрудников, счастливых собственников (кем бы они ни были), конкурентов, которые не завидуют, общество, которое гордится гражданами, способными создавать и поддерживать красивый бизнес, через согласие с государством.

Мир сложен и противоречив. Есть много сил, которые противостоят совершенству. И это не только вездесущая энтропия, стремящаяся всякую гармонию превратить в хаос, но и человеческая злоба, зависть, невежество, глупость. Они всегда создают тернии, мешающие совершенству взлететь к звездам. Может быть, именно потому, что путь к совершенству очень труден и опасен, люди так ценят проявления совершенства и красоты везде, где их удается увидеть.

Совершенство не остается неизменным. Меняются нравы и моды, взгляды и пристрастия. То, что вчера было почти совершенным, сегодня может стать обыденным, привычным, утратит новизну и потеряет очарование. Поэтому совершенство — это не столько состояние, сколько процесс. Кроме того, близость к идеалу не удастся измерить «изнутри» здесь и сейчас. Об этом Оноре де Бальзак написал свой знаменитый «Неведомый шедевр». Об этом сказал

Борис Пастернак: «Но поражение от победы ты сам не должен отличать».

Совершенство не поддается всяческим попыткам канонизации. И стремление к совершенству — тоже. Яркий пример тому — многолетние попытки предпринятые Международной организацией по стандартизации (ISO), которая стремилась втиснуть совершенство и совершенствование в свои стандарты ИСО серии 9000. Теперь очевидно, что эти несомненно полезные документы не в силах решить такую «сверхзадачу».

Что же получается? Получается, что деловое совершенство складывается из команды единомышленников, с энтузиазмом стремящихся к достижению своих целей, открытых для общения и приобретения знаний, руководимых этикой «благоговения перед жизнью» (Альберт Швейцер), стремящихся к высоким идеалам добра, справедливости и красоты. А еще из общества, способного терпеть эти идеалы и воспитывать людей в стремлении к ним и готового бороться за них. Иоганн Вольфганг Гете писал: «Лишь тот достоин жизни и свободы, кто каждый день за них идет на бой».

Давайте постараемся быть достойными жизни и свободы. Тогда мы сможем создавать бизнес, стремящийся к совершенству. Бизнес, который не боится конкуренции. Который несет с собой радость.

CH MEN — для уверенных мужчин



Работая над проектом CH Men, я изучила разные стороны личности мужчины CH, которые нашла в каждом из восьми попутчиков моего путешествия. Я счастлива, что их внутренний мир не зависит от происхождения, профессии или возраста. Самое главное в мужчинах CH то, что они — настоящие, что они — мечтатели. Они ценят все хорошее в жизни, не теряя чувства юмора. Именно такие мужчины достойны восхищения и уважения. Настоящие мужчины CH.

Создатель аромата Каролина Эррера-младшая

НОВЫЙ образ



Торговые марки или состоявшиеся бренды со временем теряют свои позиции на рынке. Несмотря на отличное качество продукта или услуги, постоянные клиенты начинают уходить к конкурентам, отдавая предпочтение их товарам

и услугам. Чтобы вернуть утраченную новизну, а вместе с ней и лояльность потребителей, компании прибегают к ребрендингу. Именно этот инструмент помогает внести свежие эмоции и идеи в бренд, расширить аудиторию, сделать его актуальным, интересным, а главное — эффективным. Конечно, в результате ребрендинга, как правило, не происходит полной ликвидации старого бренда. Ребрендинг лишь корректирует привычное название, уточняет его позиционирование, улучшает имидж.



Московский БизнесКлуб

Эксклюзивный партнер раздела «Эксперт»

При успешном проведении ребрендинга компания набирается новых сил, обретает новые качества и становится привлекательной для клиентов. Но ведь может произойти и обратное. А потому проблема проведения ребрендинга так, чтобы он не обернулся крахом для компании и не привел ее к банкротству, все время остается актуальной.

Модный приговор

Сейчас становится очень модным проводить ребрендинг компании и изменение рекламной концепции. (Вспомнить хотя бы заявленную ребрендинговую кампанию Сбербанка, которая по самым скромным подсчетам обойдется организации в 10 млн долларов). Но многие компании, которые поддались зову моды, понесли убытки, так как, истратив деньги на ребрендинг, не добились желаемого результата. Другой вариант: компания не может себе позволить быструю и полномасштабную маркетинговую кампанию, а потому выделяет деньги лишь на минимальные изменения — новый цвет, креативный, по их мнению, логотип. В итоге та же ситуация, если не хуже: бренд становится менее узнаваемым и, как следствие, интерес потребителя к нему падает.

Так что при проведении ребрендинга компании так же, как и при лечении человека, важно не навредить. А для этого нужно постараться сохранить все самое лучшее из того, что уже было сделано и внедрено в сознание целевой аудитории, важно сохранить те элементы бренда, которые воспринимаются потребителями как преимущества и сильные стороны по сравнению с конкурентами. То есть в большинстве случаев после ребрендинга образ фирмы или товара должен быть

узнаваем. И только в некоторых особо сложных случаях приходится изменять так много элементов бренда, что от старого мало что остается. Так, например, в 2006 году технологический гигант Cisco Systems заявил о проведении кампании по ребрендингу с использованием нового логотипа и рекламы, направленной на потребителей. По словам **Тони Бейтса**, старшего вице-президента Cisco Systems, идея, заключающаяся в этом маркетинговом начинании, состоит в том, чтобы «сделать компанию более узнаваемой для обычного человека». Но такой подход скорее исключение, свидетельствующее о том, что ребрендинг стоит делать вовремя.

В ногу со временем

Тем, кто только задумывается о необходимости ребрендинга, эксперты советуют: прежде чем начинать кампанию по изменению имиджа бренда или торговой марки, нужно четко понять, что же вы хотите увидеть в итоге и нужен ли вам именно на данном конкретном этапе ребрендинг? Если нужен, то какой — полный или частичный?



Пожалуй, самый удачный и заметный для рядовых потребителей пример ребрендинга — смена имиджа операторов сотовой связи. В апреле 2004 года заявил о ребрендинге «Вымпелком» (бренд «Билайн»), который, по мнению экспертов, смог добиться поставленных задач. Из логотипа компании исчезла пчела, а сам стиль стал более ярким. И хотя некоторые эксперты тут же заявили, что имидж компании стал чересчур агрессивным (особое недовольство вызвал образ мобильных вампиров), потребителю, особенно молодому, обновленный бренд понравился.

Проведение кампании по ребрендингу становится актуальным в том случае, если:

- изменяются рыночные условия, и адаптация существующего бренда в этих условиях невозможна;
- позиции бренда ослабевают, он устаревает, на арену выходят более сильные и активные конкуренты;
- изменяется роль бренда в портфеле компании: ставятся новые задачи, происходит изменение сферы деятельности, структуры бренда;
- изначально было создано неверное позиционирование бренда, а разработанная идентичность бренда не способствовала его эффективной коммуникации на рынке.

Например, директор Центра корпоративного продвижения холдинга «МИЭЛЬ» **Ева Снеговская** убеждена, что о ребрендинге нужно задуматься, когда происходят серьезные изменения в компании, когда она выходит на другие рынки или меняется сам рынок. Более того, по ее словам, в России есть и свои особенности, диктующие необходимость проведения ребрендинга: «В начале 1990-х годов, когда образовывалось множество фирм, о корпоративном стиле владельцы имели очень смутное представление. Сами нарисовали значок — вот тебе и логотип. А сейчас эти фирмы выросли до крупных компаний, и жить им с таким фир-

менным стилем становится некомфортно». Что касается холдинга «МИЭЛЬ», то смена логотипа и фирменного стиля, которые провела холдинг, считает она, «стали отражением внутренних перемен. Новый логотип по замыслу должен стать символом динамики, легкости и уверенности в себе и отражать интеллектуальное лидерство холдинга на рынке».

Практически такого же мнения придерживается и генеральный директор «БЕСТ-Недвижимость. Отделение на Щепкина» **Татьяна Бриккер**. По ее словам, чаще всего компании начинают задумываться о необходимости проведения ребрендинга в случае, если меняется внешняя среда: на рынке, в том числе и благодаря кризисным явлениям, снижается спрос на их товары или услуги, либо если конкуренты активно занимают целевую нишу, а в рамках существующего бренда повлиять на ситуацию невозможно. Она также считает, что к необходимости проведения ребрендинга иногда приводят и некоторые внутренние проблемы компании и пертурбации в ней: остановился или замедлился рост фирмы (стадия развития

Ребрендинг компании позволяет:

- **Выявить симптомы и причины проблемного состояния бизнеса**
- **Наиболее точно понять потребность целевой аудитории или создать новую потребность**
- **Скорректировать, освежить или создать новое направление развития будущего бренда**
- **Дифференцироваться на фоне конкурентов**
- **Сформировать впечатление о бренде, подчеркнуть его основную идею, сделать его более популярным**
- **Укрепить доверие потребителя, стать к нему ближе и привлечь новых потребителей**
- **Повысить нематериальный актив компании**

прошла свою пиковую точку) и в перспективе возможен спад, изначально ошибочное позиционирование выбранного бренда или перепрофилирование компании и т.п.

Одним словом, есть много причин для проведения кампании по ребрендингу. И если вы уже точно знаете, что он просто необходим, то следует четко представлять последовательность его реализации. А реализация разных этапов ребрендинга в большей степени зависит от ситуации, в которой на момент его проведения находится сама компания, и от тех задач, которые ставятся перед обновленным брендом. Поэтому для начала нужно провести аудит бренда. Прежде чем определить, насколько кардинальным изменениям он должен подвергнуться, необходимо изучить его текущее состояние, оценить отношение к нему, знание и уровень лояльности целевых аудиторий, определить его сильные стороны, которые необходимо будет сохранить, конкурентные преимущества. И уже на основе результатов анализа выбрать наиболее оптимальный вариант перевоплощения бренда. После этого можно приступать к обновлению основных элементов: разработке нового позиционирования, которое станет основой для обновления визуальных (логотип, фирменный стиль, веб-сайт и т.д.) и вербальных атрибутов (название, слоган, речевые модули и даже гимн), коммуникационной стратегии бренда. И наконец, завершающий этап — донесение до всей аудитории, контактирующей с компанией, смысла ребрендинга, новых характеристик и выгод изменившейся марки. Так, например, в 2005 году «Альфа-Банк» объявил о грядущих изменениях облика компании. Новый логотип банка теперь состоит из трех частей: уникального графического написания слова «Альфа-Банк», большой красной буквы «А» и горизонтальной черты под этой буквой. Все элементы выполнены в ярко-красном фирменном цвете. «В новом логотипе наглядно отражены принципиальные моменты нашей стратегии, — отметил директор по маркетингу «Альфа-Банка» **Кирилл Турбанов**. — Буква «А» демонстрирует наше стремление быть первыми по уровню сервиса и инноваций. Красный цвет выде-

ляет наш банк, подчеркивая его лидерство среди частных банков страны, одновременно с этим создавая ощущение уверенности и силы». Что же, посыл предельно понятный, а то, что с момента ребрендинга компания не теряет своих лидерских позиций на рынке банковских услуг, говорит о том, что курс был выбран верный.

Что по чем?

Естественно, провести правильный ребрендинг — дело не из простых. Например, многие эксперты считают, что это более трудоемкий и «ювелирный» процесс, нежели создание нового бренда. Да и финансовые вложения в кампанию потребуются немалые. Это очень большая работа — и по временным затратам и, конечно же, по финансовым вложениям. А они, по мнению Евы Снеговской, зависят, прежде всего, от масштаба «бедствия». «Различие в стоимости разработки нового фирменного стиля у разных дизайн-студий — ничто, по сравнению со стоимостью «переодевания» компа-



нии. Чем крупнее фирма, чем больше у нее представительств, и чем дальше протянуты нити ее интересов, тем дороже будет все поменять — от новых визиток и бейджиков до вывесок и оформления интерьера. Затраты увеличиваются, если вы задумали эффектно преобразиться в один день, в таком случае вы должны вложить огромные деньги одновременно», — считает она.

Компании малого и среднего бизнеса чаще всего выбирают именно поэтапный ребрендинг, хотя многие специалисты считают, что это финансово невыгодно. Ведь период ребрендинга — это пора больших расходов. И период, когда эти вложения начнут приносить прибыль (если все же начнут), может растянуться на очень длительное время. Поэтому даже ведущие игроки того или иного сегмента рынка предпочитают не вкладывать одновременно огромные суммы в проведение кампании по корректировке имиджа. Так, председатель совета директоров ГК «Виктория» (в прошлом году компания начала ребрендинг) **Николай Власенко** заявил, что они сознательно приняли решение о поэтапной смене вывесок. «Ребрендинг — удовольствие дорогое. Особенно если учесть, что это все-таки актив нематериальный. А потому очень трудно дать оценку его эффективности. Обычно цена ребрендинга состоит из двух частей. Первая часть — это стоимость работ. В нашем случае она составила несколько сот тысяч долларов. Вторая, и самая, быть может, тяжелая и



Пример неудачного проведения ребрендинга — попытка сети мебельных салонов «Шатура» зимой 2004 года резко изменить свою репутацию. Сделать это посоветовали французские консалтинговые компании. Изменения коснулись фирменных цветов, внутренней отделки магазинов и ассортимента. Однако в том же году продажи выросли всего на 5%, против ожидаемых 20%. Многие потенциальные покупатели просто боялись заходить в новые красивые салоны, считая, что там запредельные цены. То, что для француза было просто приличным, русские потребители восприняли как «запредел».

дорогая часть — смена существующих вывесок. А у нас их много. Сегодня на смену одной вывески для супермаркета приходится тратить порядка 50 тыс. долларов и около 10 тыс. долларов — для магазина «Квартал». Поэтому вполне естественно, что было принято решение о поэтапной смене вывесок. Открывающиеся магазины будут оснащены новыми вывесками, а постепенно вывески будут сменяться и на существующих торговых точках. Так что, я думаю, ребрендинг всех торговых точек компании займет несколько лет», — заявил он.

Ребрендинг — один из сложнейших корпоративных процессов, и только сама компания в силах разрешить дилемму: действительно ли необходимо прыгать в омут с головой или все же достаточно просто увеличить рекламный прессинг на рынок сбыта. Чтобы принять это непростое решение, нужно абсолютно четко понимать, что настоящий ребрендинг происходит не в офисах, магазинах или на улицах, а в сознании потребителей — именно там формируется устойчивый образ бренда. Поэтому в любом случае нужно ориентироваться именно на потребителя. И если вы уловили его чаяния (не важно: после проведения ребрендинга или в процессе постоянного улучшения своих товаров или услуг), грамотно поддерживаете «диалог» с ним, то ваш бренд обязательно займет достойное место на рынке.

ИДЕЯ

ДЕЛО

РАЗВИТИЕ

УСПЕХ



Компания Cadillac, названная в честь Антуана де ла Мот Кадийяка, основателя городка Вильд'Этруа, ставшего впоследствии столицей американского автопрома — Детройтом, появилась в 1902 году. Ее создали Генри Лиланд и Уильям Мерфи, которые сразу же сделали ставку на производство элитных и высококачественных автомобилей. Через семь лет Cadillac была продана будущему автогиганту GM за огромную по тем временам сумму — 5 969 200 долларов.

Игры интеллектуалов



Главные характеристики новой экономики — знания и информация. Именно они становятся основным источником создания богатств, ведь внедрение инноваций позволяет выпускать все новую и новую конкурентоспособную продукцию. Но сегодня важным является не столько процесс реализации знаний, сколько процесс их создания.

Парадоксально, но доминирующей формой социальной организации вновь становится община. Правда, совсем другого качества. С ростом степени специализации и разделения труда, а также его производительности возникает процесс, обратный процессу концентрации капитала, что позволяет развитым странам создавать богатство именно за счет малых предприятий. Фирмы приобретают черты, присущие малому бизнесу, а философия децентрализации обеспечивает оперативное реагирование на усложняющуюся динамику социально-экономического развития. «По мере того как большие объемы работ начинают зависеть от личных усилий и манипуляций символами, громадные индустриальные объединения начинают рушиться. Вполне возможно, что мы приблизимся к новой форме кустарного

производства, основанного на суперсовременных технологиях», — пишет американский футуролог О. Тоффлер.

В этих условиях инициатива видится как основной источник требований к изменяющемуся труду. Главное, чтобы работники действовали самостоятельно. Сегодня отечественные исследователи постиндустриального общества объясняют коммерческий успех выходом отдельных творческих личностей и коллективов из традиционной корпорации. В отличие от прошлых десятилетий, когда ключом к достижению цели становилось объединение материальных и финансовых ресурсов многих людей и организаций, сегодня залогом процветания является способность перешагнуть привычные рамки и в одиночку вступить в борьбу с могучими конкурентами.

Еще одна характеристика информационного общества — превосходство виртуальной составляющей. Дело в том, что множество виртуальных (интеллектуальных), то есть нематериальных, компонентов изменяют стиль поведения, формируют иной менталитет. В итоге для современного человека карьера становится смыслом жизни, а формальные отношения все более превалируют над неформальными. И этот процесс уже не остановить. Его суть во многом описывается теорией хаоса. Ведущую роль в нем играют синерге-



Малый бизнес в России находится на третьих ролях, к тому же на 3/4 он сосредоточен в сфере торговли, посредничества и мелких услуг. Лишь 1/5 предприятий малого бизнеса занята в промышленности, в том числе обрабатывающей, — всего 3,5%. Иначе дело обстоит в глобальных мировых экономических цепочках: на корпорацию «Боинг» работает 40 тыс. малых предприятий, на «Тойоту» — 30 тыс., на «Сименс» — 10 тыс.

тические решения, а также ситуации, при которых малому параметру — джокеру — отводится главное действие в большой игре. Неудивительно, что в ходе таких трансформаций меняется и тип интеллекта. Различие между тем, что мы имеем сегодня, и тем, что будет завтра, примерно такое же, как между детьми «индиго» и лидерами тоталитарных сект.

Сегодня на смену информационной революции приходит революция интеллектуальная. И подобное перетекание происходит на фоне отказа от идеологического противостояния, глобализации демократических принципов и либерализации информации и финансов. Так что эти обстоятельства нельзя не учитывать при формировании политики в интересах обеспечения безопасного и устойчивого развития страны. Хотим мы того или нет, но могущество государства сегодня определяется его успехами в мировой торговле. Человечество переходит от капитализма товарного к интеллектуальному. Какие формы он примет, пока сложно сказать, но процесс уже начался. Он сопровождается финансовым переделом мира, так как, помимо существующих обюрокращенных МВФ, ВТО, Всемирного банка, МОТ, рождаются новые виртуальные инструменты торговли, институты и структуры глобального управления, напоминающие по своей природе «темную материю» (в астрофизике так называют сочетание астрономических объектов, которые недоступны прямому наблю-



Владимир Черный

Доктор физико-математических наук, директор по науке Агентства безопасности по инвестициям и бизнесу в России, член Научно-экспертного совета при Председателе Совета Федерации

деню даже при помощи современных средств, а потому их изучают по гравитационным эффектам. — *Прим. автора*). «Темную материю» в современной мировой финансовой системе можно сравнить с невидимым мозгом, который регулирует рынок и движение денег. Он, конечно, несовершенен. Однако неопределенность и риски, формирующие новую модель мировой финансово-экономической системы при помощи нематериальных активов, нужно воспринимать как неотъемлемую часть интеллектуальной революции, а не как результат чьей-то злой воли.

Расчет в рыночной экономике ведется по «гамбургскому счету» — с использованием рискованных финансовых спекулятивных инструментов: акций, ценных бумаг, фьючерсов, деривативов, инве-

стиций, долгов, инфляции и т.д. В этом смысле механизмы «темной материи» выступают движителями глобального экономического прогресса. Во время кризиса с этой мыслью трудно согласиться, ведь так хочется взвалить вину за все происходящее на сам факт существования феномена «темной материи». Кризисы — это всегда плохо. Они возникают подобно цепной реакции. Это составляющая рыночного механизма, обусловленная непрерывным существованием рисков — главных атрибутов и издержек экономической свободы, независимости и взаимозависимости ее игроков. Для уменьшения рисков есть только один путь — развитие интеллектуальной составляющей знаний и тонкая настройка экономики. Отсюда и такая востребованность в квалифицированном персонале.

Виртуальная управляющая глобальной рыночной экономикой направляет инвестиционные потоки туда, где образуется высокая конкурентная среда с избытком производственных мощностей для извлечения максимальной прибыли. И здесь кому-то повезет, а кому-то — нет. Так было с коммерциализацией микроэлектроники, интегральной и волоконной оптики, информационных, компьютерных и интернет-технологий, а также авиационно-космических достижений.

Чтобы быть конкурентоспособным, нужно создавать современную экономику, про-буждая свободу самовыражения интеллектуального ресурса и предпринимательства. На это следует направить законодательные, управленческие и организационные ресурсы властных структур.

Так сегодня происходит и с развитием нанотехнологий, влияние которых на человечество можно сравнить разве что с открытием электричества, антибиотиков и т.д. Нанотехнологии — инструмент переустройства мира. Их возможности позволят манипулировать веществом так

же, как компьютер манипулирует информацией. Так происходит с проектами продвижения, глобализации демократии и рыночной экономики, концентрацией мировых сил на борьбе с международным терроризмом и распространением оружия массового поражения и наркотиков.

«Подушкой безопасности» от глобальных кризисов должно быть развитие реальной экономики, в том числе и с использованием механизмов современного рынка. Но никак не армия бедняков и не средства, накопленные в резервном и национальном фондах, в золотом запасе и госкорпорациях, идущие на оплату кому-то выгодных финансовых игр.

Нынешний кризис обнажил не только проблемы глобальной, но и российской экономики. Уже сейчас видно, какую негативную роль сыграли риски безудержных расходов на создание пока малоэффективных госкорпораций и огромные кредиты (долги) олигархов, которые расходовались на акции, выпуск новых ценных бумаг и т.п. Свой вклад внесли гедонизм и сановные привилегии отечественных госчиновников, банкиров и олигархов, ке-

лейность принятия решений, клановость, коррупция. Вот и получается, что нам всем надо учиться современной социально ориентированной организации производства, торговли и жизни. Правда, для этого потребуются сократить сроки перехода на инновационный путь развития, разобраться с затратами, реально бороться с монополизмом в промышленности, пересмотреть планы снижения налогов, сократить финансирование системы управления войсками, позаботиться о продовольственной безопасности и многое другое.

В мире идет интенсивная гонка за производством знаний, эффективным использованием интеллектуальных ресурсов, наращиванием интеллектуальной собственности. Научиться создавать стоимость из нематериальных активов, владеть искусством управления ими — главная задача устойчивого экономического роста. А для этого нужно перестать чувствовать себя сырьевым и интеллектуальным придатком мирового рынка.

Самая главная технология современности — социальная. Она так организует общество, что оно приобретает необходимую гибкость, создает запас альтернативных решений и быстро перестраивается под изменившиеся обстоятельства.

Курс на инновационную экономику знаний ставит перед государствами задачу обеспечения современной социальной организации труда и ведения бизнеса, соответствующих канонам современного информационного общества. Существовать нам придется в заданных условиях глобализации. В том числе и при нынешнем мировом финансовом порядке, где правит бал вышеупомянутая «темная материя». Без учета ее специфики не обойтись. Так что у российской власти есть шанс реализовать собственный прогрессивный проект совершенствования экономической системы.





К берегам бережливости...

Создать собственное предприятие могут многие. Главное, чтобы был, что называется, стартовый капитал. А вот сделать предприятие успешным, определить бизнес-процессы, на которых можно сэкономить, дано далеко не каждому: не все у нас знают о достаточно популярной на Западе концепции Lean Production («бережливое производство»), или просто Lean (Лин). В России идеи бережливого производства пока не пользуются большой популярностью, хотя отечественные бизнесмены понимают его пользу и много говорят о существующих методиках. Но, как известно, мало сказать... Людям нужно показать достойный пример, нужна личность, которая в этой области является неоспоримым авторитетом. И такая личность есть — это известный лин-эксперт Майкл Вэйдер, с которым мы встретились во время его пребывания в Москве.

— Майкл, «бережливое производство» направлено на те аспекты бизнеса, которые во время кризиса становятся особенно важными. Российский бизнес, наверное, уже в полной мере оценил преимущества этой концепции?

— Да. В России наблюдается значительный рост интереса к Лин, увеличивается число запросов об информации по системе бережливого производства, особенно начиная с июля 2009 года. Хотя многие, даже получив эту информацию, все еще не решаются приступить к внедрению системы. Это объясняется тем, что, прежде всего,

они ищут решение, которое помогло бы им выйти из кризиса, но при этом не совсем уверены, сможет ли таким решением стать бережливое производство.

— А как же мировые да и российские примеры эффективности применения Лин?

— Эти примеры сразу не убеждают, потому что во время кризиса в первую очередь важны деньги. Компании стараются как можно больше экономить. А когда они узнают про систему бережливого производства, то понимают, что ее внедрение потребует некоторых расходов, хотя бы на консульти-

рование и обучение. Конечно, применение системы Лин принесет экономию, снизит затраты, увеличит производительность... Но это будет не сразу, а через какое-то время. А многие не хотят ждать, им не терпится получить результат как можно быстрее, а потому они стараются сэкономить деньги сейчас. Так что, несмотря на все успешные примеры в России и других странах, многие все еще колеблются, не решаются взяться за дело.

— Иногда компании, применяющие Лин, не могут получить ожидаемого эффекта быстро, либо им вообще не удается добиться планируемых результатов. На ваш взгляд, это связано с ошибками в освоении и реализации идей бережливого производства?

— Да. Очень часто консультанты и тренеры, которые приходят в компанию для помощи в реализации систем бережливого производства, — это консультанты и тренеры «старого стиля». Они дают теоретические знания, проводя занятия в аудитории. И когда они считают, что вы уже все поняли, то оставляют вас реализовывать систему самостоятельно. Однако и на «Тойоте», и на ведущих предприятиях Америки вам скажут, что теории недостаточно, система должна реализовываться в цехах. Например, я, когда провожу занятия для высших руководителей, беру их за руку и веду на производство, чтобы на практике показать, где и какие проблемы существуют и как их устранять. Кстати, вторая распространенная ошибка заключается в том, что зачастую к участию в программах лин-преобразований не привлекается высшее руководство. А для успешного внедрения и эффективного функционирования систем бережливого производства участие лидера просто необходимо.

— Как долго на предприятии должен присутствовать консультант? Сколько времени необходимо руководителю, чтобы освоить Лин и применять уже самостоятельно?

— Это зависит от размеров компании и количества проблем, но в среднем — от полугода до двух лет. Если консультант присутствует на предприятии каждый день, то,

возможно, ему хватит и полугода. Но если, скажем, консультант работает неделю, потом уезжает, а через некоторое время опять возвращается еще на неделю, то его работа может затянуться и на более длительный срок.

— Как скоро видны первые результаты?

— В зависимости от того, как реализовывать систему. Мы, например, сначала проводим обучающий курс для руководителей, а вслед за ним — краткосрочные, как правило недельные, проекты по выявлению и решению проблем — то, что мы называем штурм-прорывами или кайдзен-мероприятиями, которые быстро дают экономический эффект. Для этого есть две причины. Во-первых, когда проводится обучение руководителей, многие из них все еще сомневаются, поэтому мы хотим сразу продемонстрировать им, как система работает в цехах. Во-вторых, обычно финансовый директор убеждает руководство в необходимости скорейшего получения отдачи от вложенных в обучение средств, поэтому мы стараемся организовать занятия так, чтобы возврат вложенных средств происходил быстрее.

После этого проводятся программы обучения руководителей среднего звена, совершенствование процессов в цехах и т.д. Но первые результаты достигаются довольно быстро.

— Истоки бережливого производства лежат в Японии — это производственная система «Тойоты». Термин «лин» родился в Америке. Есть ли специфика применения концепции в России? Адаптирована ли она под наши условия, под наш менталитет?

— Да, некоторые изменения и адаптация для России необходимы. Например, система вознаграждений за подачу предложений и в Японии, и в Америке, и в России отличаются. В Японии обычно вознаграждается целая бригада, там все равны, включая бригадира. В Америке мы вознаграждаем за предложения отдельных сотрудников. В России лучше всего работает нечто среднее — не отдельная личность, не бригада, а может быть, и то и другое в какой-то комбинации. Но я еще не видел, чтобы в России

была разработана хорошая система подачи предложений. Чаще всего сотрудники выдвигают идеи, но видя, что они не реализуются, вскоре перестают что-либо предлагать.

— Но эта ситуация меняется?

— Думаю, да. Сейчас во многом меняется руководство компаний: старые директора уходят, и на их место приходят молодые руководители лет 35—40, у которых уже современный, более правильный подход. Посмотрите, сколько новых компаний возникло в России за последние пять лет. И молодые директора прекрасно понимают, что старая система работы уже не принесет хороших результатов. Они ищут какие-то другие методы и поэтому, чтобы работать по-новому, обращаются к системе бережливого производства.

— То есть можно сказать, что, только начиная работать, они уже думают о лин-подходе?

— К нам часто обращаются со словами: «Я работал руководителем в одной компании, но сейчас формирую собственную фирму. Я хочу сразу сделать все по принципам Лин».

— Вернемся к предприятиям, которые уже существуют, у которых есть история. Известно, что применение Лин начинается с выявления проблем. Есть какие-то трудности, которые типичны для российских компаний?

— Слишком много уровней управления. Очень часто в иерархии российских предприятий между генеральным директором и бригадиром, например, пять уровней руководства. И поток информации, движущийся как сверху вниз, так и снизу вверх очень часто страдает: информация теряется, искажается, ее продвижение затрудняется. Например, кто-то в самом низу выносит предложение по улучшению и говорит о нем своему непосредственному руководителю, но до тех пор, пока это предложение будет утверждено, оно должно пройти еще несколько уровней руководства. И вероятность того, что оно



Фирма $\Sigma = 250$

№	МАКСИМ	%	
1	200	15	30F
2	250	20	50B
3	250	10	25B
4	150	20	30B
5	200	10	20B 5
6	250	15	32,5B
7	250	10	25B 7
8	450	10	45B





Майкл Томас Вэйдер

Президент Lean Plus и Leadership Excellence Inc. (штаб-квартира Colorado Springs, США), директор Группы внедрения системы Lean Manufacturing (США).

Автор книги «Инструменты бережливого производства», которая издана на английском, русском, португальском, тамильском и испанском языках.

Сертифицированный менеджер по качеству и сертифицированный аудитор качества Американского общества качества, ведущий тренер «Центра Оргпром», преподаватель Российской Лин Школы.

Имеет 30-летний опыт преподавания, консультирования и наставничества в девяти странах мира. Осуществил проекты построения системы Лин в компаниях авиационной, автомобильной, химической, фармацевтической, электронной промышленности, в правительственных учреждениях, в том числе ряд российских проектов.

Реализовал корпоративные программы обучения, наставничества групп руководителей и специалистов ведущих международных и российских компаний (Ford Motor Company, GlaxoSmithKline, Royal Enfield, Lakshmi Machine Works и Best Pumps, «Русал», «ВСМПО-Ависма» и многих других).

будет утверждено на всех уровнях, довольно низка. Ведь всегда найдется человек, выразивший свое несогласие. А генеральный директор потом удивляется тому, что люди не подают предложений. Они есть, но до него не доходят.

Вторая проблема заключается в том, что мало используется такой резерв, как коллективное решение проблем. Почему бы не объединить три-четыре-пять рабочих в цеху для разрешения возникшей ситуации? Вместо этого решением проблемы занимается инженер, который не настолько хорошо знаком с конкретным производством. Конечно, он тоже должен участвовать, но пусть он участвует вместе с этими рабочими, в их группе, и прямо на месте разбирается в проблемах. Сейчас же скорее бывает так, что он сидит в офисе, узнает о возникших трудностях, дает какое-то решение, а на самом деле просто возвращает проблему обратно. Лин таким образом реализовываться не будет, и если поступать так — улучшений не произойдет.

— В России Лин в основном применяют производственные предприятия. А также наблюдается внедрение системы в офисах, на предприятиях сферы услуг. В США Лин распространен гораздо шире и используется даже в государственном управлении. А как обстоят дела в Европе?

— В Западной Европе Лин меньше распространена, чем в США. Но там, как и в Америке, система бережливого производства уже активно применяется в банковском секторе, ресторанном и гостиничном бизнесе. Если вы посетите ресторан или в гостиницу в США или Западной Европе, то увидите, насколько обслуживание там отличается от того, которое встречается в Восточной Европе. В западных компаниях руководство создает коллективы, бригады, которые уполномочены самостоятельно решать проблемы на месте. В городах Западной Европы, где сфера коммунальных услуг управляется муниципалитетами, тоже начинают применять систему Лин. А в Великобритании и Ирландии, например, много улучшений по системе бережливого производства сделано в сфере общественного транспорта.

— По вашим прогнозам, можно ли ожидать такого в России? Ведь Европа нам все-таки ближе?

— А как, по-вашему, могут ли трамвайные, автобусные, троллейбусные предприятия в России использовать эту систему?

— Скорее всего, да...

— Не скорее всего, а конечно да! Особенно, что касается ремонтных служб этих предприятий.

— Какие российские компании могут служить примером применения системы бережливого производства для других?

— Одним из примеров эффективного внедрения бережливого производства можно назвать компанию «Тиккурила» в Санкт-Петербурге. Сейчас большие изменения происходят в корпорации «Иркут», где занимаются применением концепции Лин не только в процессах производства самолетов, но и их проектирования.

Многие фирмы, с которыми мы начали работать по реализации системы Лин, в связи с кризисом приостановили свои программы преобразований. Особенно это коснулось сферы строительства. Многие строительные компании начали в свое время двигаться в этом направлении, но им при-

шлось остановить программы, поскольку не было средств даже на свою деятельность, не говоря уже о реализации Лин.

В 2005—2006 годах мы работали с компанией «ВСМПО-Ависма». Тогда они начали реализовывать программу, потом немного замедлили ход, а с этого года опять возобновили ее. Сейчас у них есть хорошие специалисты, которые прошли соответствующее обучение и в состоянии заниматься реализацией программы самостоятельно.

Почти три года мы работали с «Группой САВВА», а точнее с ее текстильным подразделением. У них довольно хорошие результаты.

Недавно мы сотрудничали с Октябрьской железной дорогой в Санкт-Петербурге, где в сентябре провели обучение руководителей, в ноябре — штурм-прорыв. И то и другое прошло очень успешно. Конечно, компания делает только первые шаги в освоении и реализации Лин, но у них очень крупная организация, и на реализацию программы требуется от двух до пяти лет.

— Прошел уже целый кризисный год. Научились ли за это время руководители компаний, собственники применять Лин, понимать его? И как это отразится на будущем системы в России? Тем более что есть мнение, что рецессия пошла на спад и экономика выздоравливает.

— Я думаю, что те, кто оказался смел и взялся за реализацию программ Лин, продолжают ими заниматься. Те, кто был вынужден остановиться, запустят эти программы снова. А что касается тех, кто побоялся или пожалел денег, то, скорее всего, через год-два и они «созреют».

В любом деле всегда есть пионеры, прокладывающие путь. И по нему уже следуют поселенцы, которые приходят только тогда, когда считают, что уже нет никаких опасностей. Я думаю, те, кто боялись раньше, еще будут осторожничать год или два. Но через какое-то время примеры успешного применения бережливого производства убедят российских предпринимателей в эффективности концепции Лин.



Как ты шхуну назовешь — так она и поплывет...

Бренд — это имя, знак, символ, с которым ассоциируется определенный продукт или компания. Это торговая марка со сложившимся имиджем. Это большие продажи благодаря созданной репутации. Ведь недаром же, говоря «Мерседес», мы подразумеваем высочайшее качество и комфорт автомобиля, а духи «Шанель» до сих пор ассоциируются с женственностью и элегантностью. Убери у самой хорошей продукции ее бренд — и она потеряет большую часть своей потребительской аудитории, станет просто обычным товаром. Одним из многих.



Однако бренд — это не только торговая марка, состоящая из названия, логотипа и звуковых символов компании или товара. Понятие бренда более широкое, поскольку в него входят: сам товар или услуга со всеми его характеристиками, набор ожиданий и ассоциаций, воспринимаемых и приписываемых пользователем товару, информация о потребителе, обещания каких-либо преимуществ, данные автором бренда потребителям.

Бренд — это комплекс впечатлений, которые остаются у покупателя в результате использования товара.

Бренд помогает:

- идентифицировать, то есть узнать товар при упоминании;
- отстроиться от конкурентов, выделить товар из общей массы;
- создать у потребителей привлекательный образ, вызывающий доверие;

- сосредоточить различные эмоции, связанные с товаром;
- принять решение о покупке и подтвердить правильность выбора, то есть получить удовлетворение от принятого решения;
- сформировать группу постоянных покупателей, ассоциирующих с брендом свой образ жизни.

Чтобы бренд был запоминающимся, а значит эффективным, он должен обладать индивидуальностью, отражать отличительные качества именно этой марки, выделять ее среди существующих аналогов.

На сегодняшний день специалисты разработали классификацию, благодаря которой бренды можно разделить на ведущие, нишевые и глобальные.

Глобальный бренд — это наиболее известный продукт или семейство продуктов, имеющих общую узнаваемость. Кампании по их продвижению осуществляют при

Бренд происходит от латинского brand — клеймо, тавро или от скандинавского brandr — жечь, выжигать. С древних времен клейма (бренда) удостоивался только высококачественный товар. Клейменный предмет выделялся среди аналогичных, приобретая индивидуальность. Продукция с брендом всегда продавалась по более высокой цене. Бренд добавляет продукту (то есть продукту без бренда) дополнительную ценность.

помощи унифицированных глобальных коммуникаций, часто поддерживаемых местными агентствами. Персонализированность и ценности, связанные со стилем жизни бренда, являются в этом случае общими по отношению ко всем глобальным культурам.

Ведущий бренд — это обладатель доминирующей доли рынка по объему или стоимости, который является предпочтительным для потребителей при покупках. Как правило, это бренд, стремящийся завоевать место на рынке или же бренд, находящийся в состоянии становления и разработки, осуществляемой в первую очередь для атаки на бренд конкурента.

Нишевой бренд — занятие ниши.

К этому прибегают, главным образом, представители малого и среднего бизнеса для захвата и удержания позиций на рынке. В этом случае выбирается определенный сегмент, предъявляющий особые требования к качеству, обслуживанию и т.д.

Одним из важнейших условий долгой и успешной жизни бренда является грамотно подобранное название компании. И не просто название. Необходимо разработать сценический псевдоним, название торговой марки и т.п. Задача не из легких, особенно если учесть, что в процессе придумывания необходимо учитывать мнение широкого круга людей, точное соответствие тематике, эффективность или эффективность имени.

Название, имя торговой марки, как правило, оказывается наиболее заметным и устойчивым элементом взаимосвязи

между маркой и потребителем. Оно должно отражать создаваемое у потребителей впечатление от марки в одном слове или фразе, а также обеспечивать правовую защиту.

Название — это первый и, пожалуй, самый трудный шаг на пути становления индивидуальности торговой марки или компании. А потому выбор имени требует повышенного к себе внимания, ведь оно должно рассказать о многом, запомниться, быть индивидуальным и значимым. Имя компании или товара может быть каким угодно — красивым и не очень, коротким или длинным. Любым. Но главное — оно должно работать.

Американский маркетолог Питер Дойл описывает бренд, как «совокупность, состоящую из продукта, который удовлетворяет функциональным потребностям потребителей, так и из дополнительной ценности, побуждающей покупателей чувствовать большое удовлетворение по поводу того, что данный бренд обладает более высоким качеством и больше подходит им, чем аналогичные бренды, предлагаемые конкурентами».

Однако со временем любой продукт морально устаревает. Поэтому время от времени нужно модернизировать существующий бренд, при этом модернизируя и облик самого товара. Ведь постоянство может сыграть злую шутку с компанией-производителем, так как, когда продукт внешне не изменяется продолжительное время, у него практически нет шансов оставаться на пике потребительского внимания. Не говоря уже о том, что цвета, используемые в логотипе, могут потерять свою актуальность. Ведь цвет имеет свойство устаревать. Обновить дизайн — изменить цвет крышечки, перекрасить упаковку — несложно. По сути, бренд не изменился, но он стал более современным, актуальным и опять притягивает внимание потребителей.

Секреты преобразований

Если, выполняя свои функции в рамках корпоративного управления, центр корпорации теряет связь со своими же бизнес-подразделениями, рынками и клиентами, то, возможно, настало время пересмотра организационной модели.



Айрин Розенфельд, глава Kraft Foods Inc.

Когда в 2006 году после трех лет работы в должности руководителя Frito-Lay (подразделения PepsiCo) на пост главы Kraft Foods Inc. вернулась Айрин Розенфельд, она поняла, что в компании сложилась именно такая ситуация. Чрезмерная централизация стала причиной снижения эффективности деятельности не только отдельных бизнес-единиц Kraft Foods, но и всей организации в целом. Естественно, централизованная модель управления применялась в Kraft Foods не всегда. Но, как считает Дэйв Бриртон, исполнительный вице-президент Kraft Foods по операциям и поддержке бизнеса, на определенном этапе развития централизация была просто необходима. Она вела к сокращению издержек и рационализации инфраструкту-

ры компаний, входящих в состав Kraft Foods. Однако в какой-то момент корпорация потеряла гибкость, стала медленнее реагировать на происходящие вокруг изменения, доходы начали падать и рост остановился. После многочисленных бесед с менеджерами и сотрудниками компании у Айрин не осталось сомнений, что эти проблемы связаны с организационной структурой Kraft. Чтобы вернуть компанию на путь долгосрочного устойчивого развития, руководство Kraft Foods разработало план преобразований, одним из элементов которого стала программа «Изменяемся для роста».

Суть этой программы заключалась в перестройке организационной модели компании таким образом, чтобы предоставить ее подразделениям больше свободы в принятии решений, касающихся их непосредственной деятельности. Корпоративным менеджерам отводилась роль «дирижеров»,



которые, не принимая участия в оперативном управлении, должны концентрироваться на стратегических вопросах. «Они не играют на инструментах, не пишут музыки, но без них невозможна слаженная игра оркестра», — объясняет Карен Мэй, исполнительный вице-президент Kraft Foods по человеческим ресурсам. Важно отметить, что далеко не все функции подверглись децентрализации. Например, вопросы управления информационными технологиями, человеческими ресурсами, продажами

остались в ведении центра. Именно баланс в распределении полномочий между корпоративными управляющими и руководителями бизнес-единиц и является основой обновленной организационной модели Kraft Foods.

В результате структура компании стала более прозрачной, менеджмент — более эффективным, а экономические показатели устремились вверх, несмотря на сложную макроэкономическую обстановку.

ОБНОВЛЕННАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ КОМПАНИИ KRAFT FOODS

Эта модель, разработанная лидерами программы «Изменяемся для роста», стала основой для проведения реорганизации в Kraft Foods.



- Определяет общую корпоративную стратегию
- Определяет состав бизнес-направлений
- Устанавливает стандарты показателей и измерений
- Утверждает стратегию для бизнес-подразделений и обеспечивает обучение
- Продвигает перспективных сотрудников и развивает функциональные возможности

- Разрабатывают собственную трехлетнюю стратегию
- Ведут бизнес, отвечают за динамику прибылей и убытков, за занимаемую долю рынка и оборот компании в долгосрочном периоде
- Функциональные руководители входят в бизнес-подразделения
- Показатели деятельности измеряются самими подразделениями, ее потенциал оценивается в центре

- Предоставляют клиентоориентированные, гибко масштабируемые услуги, повышающие эффективность деятельности компании
- Функционируют как компания сферы услуг
- Оказывают услуги по запросам как центральных офисов, так и региональных бизнес-подразделений
- Ищут компромиссы и обеспечивают баланс интересов между приоритетными и затратными проектами, исходящими как из центра, так и от региональных бизнес-подразделений

Рекомендации по проведению реорганизации компании от менеджеров Kraft Foods Inc.

- 1. Начинайте со стратегии.** Какие бы цели вы ни преследовали, проводя преобразования, необходимо помнить, что прежде всего новая модель организации должна способствовать развитию стратегических направлений деятельности компании. Если стратегия не определена, то организация не имеет ориентиров.
- 2. Планируйте реорганизацию.** Нельзя ограничиваться стандартными рамками. В ходе любых преобразований между людьми непременно должны устанавливаться отношения подчиненности, адекватные выполняемым задачам. Однако для достижения общего успеха одного этого недостаточно. В Kraft Foods, например, изменения затронули еще и рабочие процессы, распределение права принятия решений, систему количественных показателей, карьерную лестницу, корпоративные правила, систему поощрений и развития персонала.
- 3. Не стригите всех под одну гребенку.** Любая организационная модель в различных ситуациях будет вести себя по-разному. Несмотря на отказ от централизованного управления бизнес-единицами, в Kraft Foods оставались подразделения и рынки, где централизация была выгоднее, поскольку компания могла использовать преимущество масштабности.
- 4. Проведите подробные разъяснения.** Это просто необходимо сделать, чтобы позже иметь возможность двигаться быстрее. Большинство проектов преобразований проходят продуктивнее, если акционеры могут выразить свои интересы, а команда, принимающая решения, располагает временем, чтобы рассмотреть все возможные варианты применения обновленной модели и обозначить основополагающие принципы.
- 5. Используйте возможности руководителей.** Любые попытки трансформирования организации, не имеющие поддержки высшего руководства, как правило, обречены на провал. Однако наряду с устной поддержкой руководство может и должно провоцировать все основные изменения, оценивать и корректировать их.
- 6. Готовьтесь к длительному путешествию.** Даже хорошо спланированные изменения должны осуществляться поэтапно и требуют некоторой корректировки. Поэтому, только решив самые животрепещущие проблемы, переходите к другим вопросам.

ИДЕЯ

ДЕЛО

РАЗВИТИЕ

УСПЕХ



Cadillac всегда был в числе первых, кто внедрял в производство технические новшества. Так, в 1948 году дизайн-студия GM разработала радикально новый Cadillac, главной отличительной особенностью которого стали маленькие плавнички на задних крыльях, сделанные по образцу килей самолета Lockheed P-38 Lightning. Вскоре они превратились в огромные плавники, ставшие характерной особенностью всех американских автомобилей второй половины 1950-х.

Бренд-синергия, или Забирая только лучшее



*В двадцать первом столетии
постоянны только перемены.*

Алина Уиллер,
автор книги
«Индивидуальность бренда»

Как гласит пословица, нет ничего более постоянного, чем временное, и нет ничего более временного, чем постоянное. И действительно, со временем некоторые традиции теряют

свою актуальность, а продукция, которая еще несколько лет назад казалась ультрасовременной, вдруг в одночасье становится старомодной. Подобное старение происходит и с лицом любой компании — брендом. И вот ведь парадокс: сначала вкладываешь деньги и силы в то, чтобы сделать его таким, каким хочешь видеть, а потом, когда результат достигнут, оказывается, что окружающий мир уже движется дальше. Приходится бежать вслед, пересматривая только что нажитые привычки. Провести ребрендинг. Ведь приставка «ре» обычно указывает на попытку сделать нечто заново: переделать, перестроить, перезапустить.

Ребрендинг, как и любая другая работа, требует к себе ответственного отношения, внимания и профессионализма. Банальности? На первый взгляд, да. Но от этих банальностей в прямом смысле слова зависит дальнейшая жизнь компании, прибегающей к ребрендингу. Конечно, на сегодняшний день многие агентства предоставляют услуги по обновлению брендов, однако и здесь, простите за тавтологию, есть бренды, которым действительно доверяют. Одна из таких компаний — Strategic Consulting Group (SCG) London. Это независимое международное консалтинговое агентство по стратегическому дизайну брендов, которое было основано в Лондоне в 1991 году Клайвом Вуджером, и с тех пор является синонимом слову «качество» в сфере ребрендинга. Интересно, что компания вовсе не старалась создать себе образ Айболита для брендов. Просто, по мнению Клайва Вуджера, управляющего директора и собственника SCG London, удачно совпали по времени потребность российского рынка в брендах хорошего западного уровня и предыдущий опыт самой компании, сумевшей предложить требовательным клиентам неплохое знание особенностей их индустрий.

SCG London специализируется на разработке и применении корпоративной идентификации и стратегии бренда. Компания имеет уникальный практический международный опыт работы во многих розничных секторах: мода, медиа, продовольственные товары, финансовый сектор. Именно концепция бренд-синергии, основанная на комплексном построении бренда изнутри, позволила SCG London освоить рынки Великобритании, Германии, Франции, Турции, Индии, России. Среди успешных реализованных консалтинговых проектов в Великобритании и на Ближнем Востоке: Metro Cash and Carry, BAA World Duty Free, Tesco, Shell International и Kingfisher, Asda, B&Q, Burger King, New Look.

На сегодняшний день деятельность компании распространяется на Западную, Центральную и Восточную Европу, а также на Ближний Восток. Отдельная сфера интересов компании SCG London — страны с бы-



Клайв Вуджер

Управляющий директор и собственник компании SCG London. Дипломированный архитектор Королевского института архитекторов Великобритании (RIBA).

Автор статей для международных журналов по брендингу, докладчик по стратегическому брендингу на конференциях в Европе, России и на Ближнем Востоке.

До основания SCG London работал архитектором в коммерческом секторе, затем стал ведущим архитектором одной из розничных компаний, после чего присоединился к Fitch RS — международному консалтинговому агентству по дизайну в качестве директора.

строразвивающейся экономикой. Именно поэтому уже с 1998 года представительство компании было открыто в России. И это несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране, когда многие зарубежные представительства, напротив, покидали российский рынок. В итоге на данный момент в российском портфолио компании более 50 клиентов — лидеров рынка в разных

Я люблю то, что я делаю, и мне доставляет удовольствие принимать личное участие в развитии рынка, помогать компаниям осознавать себя, осознавать, что именно им нужно сделать, чтобы быть успешными на рынке. Кроме того, мне всегда интересно учиться чему-то новому.

Клайв Вуджер

областях. В 2007 году компании SCG London вышла на рынок Украины, который, по мнению Клайва Вуджера, обладает большим потенциалом: «Украина — быстро растущий рынок, который открыт новым идеям и имеет хорошее стратегическое видение своего бизнеса. Лидирующие компании страны начинают понимать ценность и важность стратегического брендинга». Первым клиентом в Украине стала компания «XXI век» — один из ведущих девелоперов недвижимости в

стране. Компания активно развивается: за первую половину 2007 года стоимость ее чистых активов увеличилась в 2,7 раза. Перед SCG London стояла задача придать бренду компании новые качества, которые она приобрела в результате стремительного развития, показать ее активность и современность. Агентством был разработан новый фирменный стиль компании «XXI век», включая разработку логотипа и руководства по оформлению офисной продукции и рекламно-коммуникационных материалов. Внутренний запуск проекта прошел 18 августа, публике новый ребрендинг был представлен 19 сентября. По словам представителей компании «XXI век», по реакции сотрудников компании, а также по мнению партнеров, новый бренд встречен положительно.

И это закономерно: компания SCG London всегда сохраняет высочайшее качество предоставляемых услуг. С клиентами в странах СНГ работают дизайнеры и архитек-

Составляющие концепции бренд-синергии





Мы работаем в основном в ритейле, коммерческой недвижимости и финансовом секторе. Каждый сектор привлекателен по-своему. Мне лично интересен сектор коммерческой недвижимости. Во-первых, он быстро растет и компании все больше начинают осознавать потенциал брендинга. Во-вторых, я сам архитектор по профессии и мне любопытно работать с архитекторами, консультантами, занимающимися коммерческой недвижимостью.

Клайв Вуджер

торы международного уровня, а также профессиональные русскоговорящие консультанты и менеджеры проектов, обладающие обширным опытом работы в России и Европе. Так что услуги, предоставляемые компанией, объединяют в себе понимание рынков стран СНГ и самые современные западные технологии.

Соединяя международные технологии и российский опыт, специалисты SCG London помогают своим клиентам быть лидерами на рынке. Среди успешных российских

проектов компании: вывод на рынок новых брендов, таких, как сеть аптек «36.6» (кстати, это первый российский проект компании. — *Прим. автора*), карта лояльности «Малина», торговый центр «Фестиваль», интернет-банк «Океан», а также ребрендинг компаний при репозиционировании и выходе на новые рынки, среди которых сеть магазинов для дома «Старик Хоттабыч», обувная сеть «Экконика», розничные сети «Азбука Вкуса», «Л'Этуаль», банки «Русский Стандарт» и «Росбанк».

Одним из наиболее успешных проектов, осуществленных агентством SCG London в России, можно назвать разработку стратегии бренда финансово-инвестиционной группы «Мой банк» (бывший банк «Губернский»). Работа над проектом включала разработку названия, логотипа, корпоративного стиля, концепции дизайна рекламных сообщений, а также оформление розничных отделений банка.

Еще один интересный проект компании — вывод нового бренда «Горизонт» — выходит за рамки традиционного позиционирования финансовой организации. Он представляет собой синергию бизнеса и искусства и позволяет компании расширить горизонты не только своих клиентов, но и собственной деятельности. А потому принципиальным моментом в разработке нового бренда стало отражение в концепции не только позиционирования и ценностей компании, но и идей современного искусства. В основе визуализации бренда, используемой при оформлении офисов, рекламных материалов и корпоративной документации, лежат идеи современных художников, таких, как Джеймс Террел и Дональд Джадд, представляющих вариации на тему горизонта.



SCG London

Международное агентство по стратегическому дизайну брендов, основано в Лондоне в 1991 году. В России компания работает более 10 лет. SCG London обладает богатым опытом работы с клиентами в различных отраслях: розничная торговля (товары для дома, мебельные салоны, автомобильные дилеры, аптеки, одежда и обувь, продуктовые магазины) финансовый сектор (корпоративные и розничные банковские услуги, другие финансовые услуги), коммерческая недвижимость (торговые и развлекательные центры), корпоративные бренды.

Когда мы только начинали, на российском рынке преобладали прозападные настроения, россияне считали, что на Западе все самое лучшее. Сегодня очевиден рост национального самосознания. Это большой плюс для нас, так как это дает возможность дифференцировать локальных игроков (а мы в основном работаем именно с ними) от крупных международных сетей.

Клайв Вуджер

Грянувший кризис внес существенные коррективы в деятельность многих компаний разнообразных направлений. И, казалось бы, реклама и маркетинг понесли самые тяжелые потери, так как первое, на чем стали экономить, — это раскрутка и продвижение бренда. Так или иначе, свои позиции сдали практически все, а многие гиганты просто разорились. Но не SCG London.

В разгар кризиса, 26 мая 2009 года, компания объявила о создании альянса с Shopworks по сотрудничеству на рынках России и Индии. Решение стало логическим итогом успешной совместной работы компаний над рядом розничных проектов в России. Цель предстоящего сотрудничества — расширение спектра предлагаемых услуг, обмен опытом работы и ноу-хау. Клайв Вуджер, сказал: «Наш опыт работы в России показал, что сегодня клиенты как никогда понимают необходимость иметь надежных партнеров, которые, сотрудничая друг с другом, предлагают эффективные и разумные решения для их бизнеса». Такое сотрудничество на различных международных рынках обладает огромным потенциалом. В настоящее время компании рассматривают возможности партнерства на рынках Европы, США и Ближнего Востока. «Подобный механизм работы открывает новые возможности как для Shopworks и SCG London в плане развития бизнеса, так и для наших клиентов в плане расширения спектра услуг и большего опыта», — отметил Крэйг Филлипсон, управляющий директор Shopworks.

ХЛЕБ & Со

Булочная Кондитерская Гастрономия



Адреса магазинов :

ул. Студенческая, д. 26 тел. +7 (499) 766 16 02

Осенний бульвар, д. 20, корп.1 тел. +7 (495) 412 84 11

ул. Остоженка, д. 3 тел. +7 (495) 291 52 76

Чистопрудный бульвар д.12 к.4 тел. +7 (495) 623 31 55

2-ой Тверской-Ямской переулок, владение 1 тел. +7 (495) 250 83 24

многоканальный телефон:

+7 (495) 411 60 88

WWW.EATOUT.RU

Поощрение исполнителей



Многие компании сознают, что преданность работников приносит работодателям дополнительные деньги на банковском счете. Но как ее достичь? Как компании привлечь, удержать и развивать свой самый значительный актив — трудовые ресурсы? Что отличает работодателя, привлекательного для сотрудников, от обычной компании?

Исследование, проведенное международной консалтинговой фирмой по вопросам менеджмента Hay Group, и опросы руководителей кадровых служб наиболее успешных американских транснациональных компаний показывают: фирменным знаком, отличающим наиболее уважаемые с точки зрения кадровой работы компании от всех остальных, является правильная расстановка сотрудников и отлаженные коммуникации.

Hay Group опросила 3700 высших руководителей, директоров и аналитиков компаний, предложив каждому из них оценить, какое место их организация занимает в своей отрасли по восьми критериям, половина которых имеет непосредственное отношение к функциям кадровой службы, а именно: менеджмент качества, качество продукции или услуг, инновации и управление персоналом. Оценки по этим четырем критериям были выделены для построения на их основе обобщенных оценок. Ранжирование компаний по этим обобщенным оценкам позволило перестроить первоначальный список и получить список «50 компаний, достойных восхищения в части работы с кадрами».

Из результатов исследования, в частности, следует, что компании вошедшие в «Топ-50» выдвигают на руководящие должности талантливых людей из числа собственных сотрудников и стремятся к поиску многообещающих талантов внутри организации. Их отличает также готовность к ясному описанию существующих у них систем поощрения сотрудников, начиная с менеджеров высшего звена и заканчивая рядовыми работниками.

Эти компании, кроме того, отличаются стремлением платить профессионалам пониженную (примерно на 5% по сравнению со средней по отрасли) базовую зарплату. «Это стало для нас поразительным от-

крытием, — заявил Марк Роял, старший консультант Hay Group. — Было бы логичным предположить, что успешные компании «покупают» преданность и восхищение своих сотрудников с помощью всемогущего доллара, но оказалось совсем наоборот. Благодаря широкому распространению наставничества и обучения, поиску кандидатов на выдвижение внутри организации и активному управлению карьерным ростом сотрудников всех уровней, этим компаниям удастся избежать установления завышенных окладов, привлекая работников со стороны».



Поощрение командной работы

Именно этот подход культивирует компания John Deere. Она выработала стратегию, включающую три способа стимулирования работников: краткосрочные денежные вознаграждения (short-term cash incentive pay¹), поощрение полезного роста акционерной добавленной стоимости компании (profitable shareholder value-added², или SVA) и стимулирование высокопроизводительной командной работы.

Для менеджмента всех звеньев в компании существует среднесрочная программа денежных вознаграждений, которая дополняет план роста SVA программой денежных выплат за четырехлетний

период работы. Эту программу, называемую «модифицированным планом роста экономической добавленной стоимости» (modified economic value-added plan), считают способом стимулирования менеджеров с учетом эффективности рыночной деятельности компании и получаемых ею прибылей. В этом смысле данная программа аналогична программе краткосрочного денежного стимулирования рядовых работников. Сочетание двух этих программ стало мощным движителем прогресса John Deere, ориентирующим всех ее работников на участие в реализации стратегии развития компании.

Для поощрения топ-менеджмента в организации действует программа фондовых опционов (stock-option program), играющая роль программы долгосрочного материального стимулирования. Кроме того, 25 высших руководителей

¹ Short-term cash incentive pay — назначаемые работникам выплаты, размеры которых определяются по усмотрению руководства с учетом производительности и результатов их труда в течение года. Крупные компании при определении величины вознаграждения обычно применяют два и более критерия оценки эффективности работы сотрудников, небольшие организации обычно ограничиваются каким-либо одним критерием.

² Shareholder value-added, или SVA — приращение стоимости акционерного капитала в результате некоторой операции или по результатам работы за определенный период, учитываемое при назначении вознаграждения работников, действия которых создали это приращение.

компании имеют право на так называемые ограниченные фондовые опционы (restricted stock-option)³.

Но понятно, что современное состояние экономики способно притормозить использование средств материального поощрения работников. Более того, точечный опрос, проведенный Hay Group еще до начала экономического спада, выявил следующее: 31% из 1000 опрошенных организаций, включая 248 американских, заморозили заработки своих сотрудников или рассматривают вопрос о целесообразности такой заморозки. По мнению аналитиков, нынешняя экономическая ситуация в мире заставит компании так или иначе рассматривать вопросы поощрения работников не только с точки зрения материальных благ, но и в более широком спектре.

Задавайтесь честолюбивыми целями

Еще одной отличительной чертой компаний, входящих в список наиболее выдающихся по работе с кадрами, служит сила брендов, которыми они владеют. Именно это позволяет им привлекать и сохранять талантливых работников. Иными словами, победители нравятся всем, и сам факт принадлежности к компании победителей может быть наградой для человека. «Выдающиеся компании привлекают выгоды из собственных добро-

детелей, когда речь идет о привлечении талантливых работников, — считает Марк Роял. — Они обладают устойчивой репутацией, помогающей им побеждать других в честном соревновании за привлечение самых лучших и ярких сотрудников».

Например, холдинг Fortune Brands, которому принадлежат такие популярные марки виски, как Jim Beam и Maker's Mark, аксессуаров для гольфа Titleist и FootJoy, бытовой техники Moen, для привлечения и удержания высококлассных специалистов опирается исключительно на силу своих брендов. Так, по словам директора по управлению трудовыми ресурсами холдинга Розалин Д. Уисли, у них нет никаких проблем с привлечением и сохранением талантливых работников. И дело не только в достойной оплате труда, хотя компания предлагает действительно конкурентоспособный уровень окладов и реализует различные программы поощрений и бонусов за достижения в работе. «Ко всему прочему важно то, что вы поступаете в компанию номер один или два в своей отрасли, — утверждает она, — и надо смотреть правде в глаза. Мне кажется, что люди желают быть в числе победителей».

И все же, какую бы систему поощрения своих сотрудников не выбрала та или иная компания, очень важно учесть еще одно обстоятельство: оставаясь работать в компании, каждый сотрудник должен получить полное представление о денежном эквиваленте всех поощрений и приобретаемых им при этом культурных ценностях, на которые он может рассчитывать. Тем самым обеспечивается большая заинтересованность и преданность работников своей компании.

³ Программа фондовых опционов (stock-option program) — способ поощрения работников посредством предоставления им права приобретения акций их компании по ценам ниже рыночных. В отличие от обычного, ограниченный опцион дает право сотруднику приобретать акции компании по более низкой цене или получать даром как поощрение, но при этом налагаются ограничения по возможности продажи этих акций до истечения определенного срока или до достижения компанией некоторой цели.

ИДЕЯ

ДЕЛО

РАЗВИТИЕ

УСПЕХ



Новый этап для компании начался в 1967 году, когда появился Cadillac Eldorado — персональное люксовое купе. С 1970 года на Eldorado ставили двигатели с мощностью 400 л.с. В 1987-м знаковой моделью стал родстер Allante, который производился в сотрудничестве с автоателе Pininfarina. С конца 1990-х в линейке Cadillac появился внедорожник Escalade, второе поколение которого в 2002 году стало первым представителем нового «граненого» дизайна.



Пойдем в кино!

О чем подумает девушка, услышав это предложение от молодого человека? Скорее всего, о «местах для поцелуев» (если кто-то забыл, так называют последний ряд в кинотеатре). А о чем подумает владелец кинотеатра? Правильно, о бокс-офисе (так называют суммарную выручку от кинопоказа).

В России среднее количество посещений кинотеатра одним человеком в год составляет 1,5 раза. В то время как общемировой показатель равен 2,6, а в Европейских странах — 3—5 посещений в год. Да, несмотря на изобилие DVD-дисков, появление нового формата качества Blue-ray и HD-экранов, несмотря на развитие альтернативных видов развлечения, рынок кинопоказа в России растет. Ведь кинотеатр — это прежде всего атмосфера, которую не заменит домашнее видео даже самого лучшего качества.

По мнению специалистов консалтинга центра «Шаг», в последнее время устойчивой тенденцией стало открытие многозальных кинотеатров в торгово-развлекательных центрах (ТРЦ). Такой симбиоз понятен: ТРЦ способен генерировать хороший трафик посетителей, а современный кинотеатр добавляет ТРЦ востребованную развлекательную функцию. В нашем бизнес-плане мы предлагаем придерживаться этой тенденции и рассматриваем открытие в современном ТРЦ восьмизального кинотеатра.

Конечно, для успешности этого проекта есть несколько объективных причин: что владельцы ТРЦ не ошиблись с местом и реализовали в нем привлекательную концепцию — это обеспечит хороший трафик, и что продюсеры и режиссеры не оскудеют на регулярный выпуск киношедевров, что также обеспечит желаемый спрос. Нам остается построить современный уютный ки-

нотеатр, наладить связи с дистрибуторами (прокатчиками), грамотно сформировать репертуар и, конечно же, не забыть про традиционный попкорн.

Для запуска кинокомплекса на территории 4 тыс. м² нам понадобятся инвестиции порядка 60 млн р. Из них более 50 млн р. уйдет на ремонт и оборудование кинозалов (конструктивные решения, дизайн, кресла, кинопроекторное оборудование). 8,5 млн р. будут инвестированы в обустройство холла и строительство кафе, как обязательного атрибута любого кинотеатра. Питание и напитки в кафе (иными словами консешн) приносят не менее половины выручки от кинопоказа, при этом маржинальность консешн составляет порядка 70%. Хорошо подобранное меню и безупречная работа барменов помогут увеличить вклад консешн в общий результат бизнеса.

Традиционно 50% выручки от кинопоказа кинотеатр отдает дистрибутору фильма. Стало быть, вторая половина от кассового сбора идет в доход кинотеатра.

Чтобы привлечь зрителей в наш кинокомплекс, зарезервируем 750 тыс. р. для организации ярких маркетинговых мероприятий на период запуска.

Затраты на аренду помещения составят 1,3 млн р. в месяц. Расходы на содержание персонала (не менее 20 человек) в среднем будут требовать 756 тыс. р. в месяц. Ожидаемая выручка в первый год работы составит

Кинокомплекс в торгово-развлекательном центре

СТАТЬИ	КОММЕНТАРИИ	в среднем в месяц	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Выручка кино		6 000 000	36 000 000	72 000 000	72 000 000	72 000 000	72 000 000
Выручка консешн	в % от выручки кино	50%	18 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000
Себестоимость кино	в % от выручки кино	50%	18 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000
Себестоимость консешн	в % от выручки еды	30%	5 400 000	10 800 000	10 800 000	10 800 000	10 800 000
Валовая прибыль			30 600 000	61 200 000	61 200 000	61 200 000	61 200 000
Накладные затраты		2 489 333	30 017 600	36 137 600	36 137 600	36 137 600	36 137 600
Аренда	4 000 руб. за м ² в год, 4 000 м ² общей площади	1 333 333	16 000 000	16 000 000	16 000 000	16 000 000	16 000 000
Оплата труда	20 человек, в среднем по 25 000 рублей (с НДФЛ) + ЕСН	756 000	9 072 000	9 072 000	9 072 000	9 072 000	9 072 000
Прочие расходы		400 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000
Налог на прибыль		0	145 600	6 265 600	6 265 600	6 265 600	6 265 600
Прибыль		-2 489 333	582 400	25 062 400	25 062 400	25 062 400	25 062 400
Инвестиции			59 650 000				
В ремонт и оборудование кинозалов	На 1 зал. Всего залов 8	6 300 000	50 400 000				
Инвестиции в остальные помещения и оборудования		8 500 000	8 500 000				
Маркетинг запуска			750 000				
Стоимость денег (в год)		20%	-50 567 600	25 062 400	25 062 400	25 062 400	25 062 400
Дисконтированный денежный поток			-50 567 600	20 885 333	17 404 444	14 503 704	12 086 420
Суммарный дисконтированный денежный поток			-50 567 600	-29 682 267	-12 277 822	2 225 881	14 312 301

Площадь кинотеатра 4 000 м²

Инвестиции окупаются с четвертого года

36 млн р. от кинопоказа и 18 млн р. от кафе. Со второго года и далее — 72 млн р. от кинопоказа и 36 млн р. от консешн.

В первый год работы кинотеатра валовая прибыль составит 30 млн р. в год, а со второ-

го года можно ожидать удвоения прибыли и достижения планки в 61 млн р. При стоимости денег 20% в год у кинокомплекса есть отличные шансы окупить вложенные инвестиции уже с четвертого года работы.

Ключевая компетенция Прахалада

СТРАТЕГИ XXI ВЕКА



Профессор

**Си Кей
Прахалад**

Когда идея, лежащая в основе того или иного бизнеса, и сам бизнес принадлежат одному и тому же человеку, то он является предпринимателем. Но если некая концепция будоражит жизнь всего бизнес-сообщества, то ее автора называют не иначе как гуру.

И таких людей немало. Однако наиболее влиятельным мыслителем делового мира вот уже несколько лет подряд признается профессор Мичиганского университета Си Кей Прахалад.

Коимбатор Кришнарао Прахалад (далее Си Кей от начальных букв имени Coimbatore Krishnarao (англ.)) — профессор делового администрирования, корпоративной стратегии и международного бизнеса Мичиганского университета и независимый бизнес-консультант. Его самые знаменитые работы написаны в соавторстве с другим известным экспертом в области корпоративной стратегии Гари Хэмелом. Их статья «Ключевые компетенции корпорации» (1990 г.) является самой популярной из всех когда-либо опубликованных в журнале Harvard Business Review. А свою известность она приобрела после того, как написанная Прахаладом и Хэмелом в 1994 году книга «Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня» стала бестселлером. В книге описана стратегия развития, в которой используется предложенное Прахаладом и Хэмелом понятие «ключевой компетенции». Предла-



Конкурируя за будущее

Книга «Конкурируя за будущее» повествует о том, как преуспеть, существенно меняя подход к клиентам путем создания продуктов и услуг, невообразимых сегодня, но жизненно необходимых вскоре, к сотрудникам — за счет предоставления им широких возможностей для реализации личных стремлений и существенного вклада в общую деятельность, а также к менеджерам, создавая новое конкурентное пространство, которое даст шанс не только построить карьеру, но и оставить после себя наследие. Наконец, книга формирует новое понимание стратегии и успеха.

Образование:

1960 — степень бакалавра по физике.

1966 — диплом в области делового администрирования.

1975 — степень доктора делового администрирования (DBA).

Преподавательская деятельность:

1976 — 1977 — профессор Индийского института управления (Ахмедабад, Индия).

1977 — н.в. — профессор делового администрирования.

С 1993 — профессор корпоративной стратегии и международного бизнеса (Мичиганский университет).

Практическая деятельность:

Член правления корпорации NCR, компании Hindustan Lever Ltd., Международного института ресурсов (США).

Член консультативного комитета компании Microsoft в Индии.

Член международного совета попечителей некоммерческой организации «Предприниматели Индии».

Работал консультантом в 30 компаниях из списка Fortune 200.

гаемая стратегия заключается в преобразовании отраслей и отходе от тактики сокращения штатов. Авторы указывают способы избавления компаний от рутинной работы по реорганизации и рекомендуют пути корпоративного возрождения. В книге описано, как развить предвидение, необходимое для последовательного формирования отрасли, как создать стратегическое намерение и мобилизовать свою компанию на его выполнение, как построить ключевые компетенции для будущего, расширить границы корпоративного воображения и оживить процесс создания нового бизнеса.

Хотя эта книга о том, как надо мыслить, она во многом опирается на опыт компаний всего мира, сумевших преодолеть нехватку ресурсов и создать позиции глобального лидерства. Компаний, которые не попали в ловушку успеха, подтверждая лидерство в своей отрасли дважды и трижды.

Одновременно Прахалад обращает внимание на положение малоимущих слоев населения планеты и увлекается решением проблемы бедности. Он пишет книгу «Богатство у основания пирамиды», в которой утверждает, что капитализм может способствовать искоренению бедности. Основа-



Новая эра инноваций

В своей последней книге «Новая эра инноваций» Прахалад открывает совершенно новые горизонты бизнеса. Продолжая развитие собственных идей, и в частности концепции совместного создания ценностей, он утверждает, что даже те компании, которые обслуживают сотни миллионов человек, должны ориентироваться на каждого отдельно взятого потребителя. При этом очевидно, что ни одно предприятие не может рассчитывать на удовлетворение различных ожиданий такого огромного числа людей, а значит, им необходимо меняться. Поэтому внутренний фокус развития компании должен быть направлен на получение доступа к ресурсам, не обязательно принадлежащим именно ей, а внешний — на формирование глобальной ресурсной экосистемы.

ние потребительской пирамиды — это 4,5 млрд человек, живущих менее чем на 3 тыс. долларов в год. «Если вместо того, чтобы думать о бедняках, как о жертвах социальной несправедливости или воспринимать их как обузу для общества, начать относиться к ним как к деловым людям, откроется целый мир новых возможностей», — уверен Прахалад. Он предлагает взглянуть на этот мир, как на потенциальный, но необоснованно нетронутый рынок. Сам Прахалад оценивает объем этого рынка в 13 трлн долларов, хотя другие эксперты говорят о цифре в 5 трлн.

Рынок у основания пирамиды может быть создан только совместными усилиями международных и местных компаний, неправительственных организаций и, что более важно, самих малоимущих жителей Земли. Получив возможность выбирать, как им жить, они смогут выбирать и те продукты, которые им нужны. В качестве примера Прахалад приводит успешный опыт компании Hindustan Lever. Она вывела на рынок

стиральный порошок и моющие средства, расфасованные в маленькие упаковки, которые, естественно, стоили дешевле больших и пользовались большим спросом. Таким образом возник новый механизм распространения, который обеспечил компании процветание.

При том что Прахалад является блестящим преподавателем и бизнес-теоретиком, ему близки и практические аспекты этого вида деятельности. Родившись в семье известного индийского ученого и судьи, он мог бы пойти по стопам отца и посвятить себя науке. Но уже в молодости стал заниматься управлением людьми. Получив степень бакалавра по физике, он устроился на местный завод по производству элементов питания Union Carbide. Тогда Прахалад пообещал отцу, что проработает там год, а затем вернется к обучению, чтобы получить степень доктора наук. Однако молодой человек быстро проявил себя, был замечен руководством и увлекся вопросами управления.

Сам Прахалад считает, что этот период стал поворотным моментом в его жизни. Проработав четыре года в Union Carbide, он поступил в Индийский университет управления (ИУУ), где во время учебы познакомился со своей будущей женой. Их брак противоречил существующим традициям, поэтому после пяти лет, проведенных в тщетных попытках получить благословение родных, они поженились и уехали в Гарвард. Там Прахалад написал и защитил докторскую диссертацию по международному менеджменту, и, вернувшись на родину, стал профессором

Благодаря развитию интернета потребители превратились в полноценных участников деятельности, называемой созданием ценности. Изменилась и сама идея ценности. Ценность не содержится в конкретном продукте или услуге. Она не может исходить только от производителя, она должна создаваться совместно с потребителем. А делается это на основе потребительского опыта. Единственный способ успешного конкурентирования компаний — преумножение этого нового стратегического капитала.

ИУУ. Однако уже через год под воздействием различных обстоятельств семья Прахалада была вынуждена вновь вернуться в США. Там молодой, но амбициозный профессор, помимо преподавания в Мичиганском университете, стал работать консультантом по вопросам управления.

На пике своей карьеры, уже будучи известным преподавателем, автором бизнес-бестселлера и высокооплачиваемым консультантом, Прахалад ставит на карту миллионы долларов и свою репутацию ради того, чтобы проверить сможет ли он создать компанию на основе тех идей и принципов, которые проповедовал. Новое, серьезное испытание — вот чего хотел Прахалад.

Действительный источник процветания компаний — это не высокодоходное меньшинство в развивающемся мире и даже не потребители со средним доходом, а миллиарды бедняков, стремящихся к участию в рыночных отношениях.

перестанет быть исключительно привилегией богатых? От решения этого вопроса зависит судьба 4,5 млрд человек. Как помочь простым людям правильно использовать свои возможности? И как заставить крупные компании понять, что если этого не сделать, то их существование станет неприемлемым с точки зрения общественной морали?»



Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителем

В 2004 году, на этот раз в соавторстве со своим коллегой профессором Венкатом Рамасвами, Прахалад пишет очередной бестселлер «Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями». Эта книга затрагивает проблемы, с которыми в недалеком будущем придется столкнуться всем бизнесменам. Создается впечатление, что чем шире ассортимент продуктов и услуг, тем труднее сегодня угодить потребителю. Что же говорить о завтрашнем дне? Авторы считают, что в конкурентной борьбе победят те компании, которые примут новую концепцию ценности, то есть научатся создавать ценность вместе с потребителями. На многочисленных примерах реальных компаний, открывающих новые методы работы, они доказывают справедливость этой концепции.

Вместе со своим другом и коллегой, профессором Рамешем Джейном, он создает небольшое предприятие под названием Praja, которое занимается разработкой и развитием технологий, позволяющих упорядочивать все типы информации, и специализируется в двух областях: обмен знаниями и анализ данных. Прахалад и Джейн мечтают о том, чтобы каждый человек мог пользоваться преимуществом владения информацией. «Основная цель компании — дать людям право быть самими собой и жить так, как им нравится, — говорит Прахалад. — А потом ты делаешь следующий шаг и задаешься вопросом: что если это право

Будучи предпринимателем, Прахалад осознал, как с помощью технологий и перестройки стратегии можно организовать рынок сбыта среди бедных. «Мы, как правило, исходим из интересов компании, а не потребителя, — объясняет он. — Но то, что мы производим, — это зачастую не то, что им нужно». Так он пришел к идее совместного создания ценности.

Насколько прав Прахалад — покажет время. Но то, что бизнес готов применять и уже применяет его идеи на практике, говорит о многом. И его лидерство в рейтинге 50 бизнес-мыслителей планеты, подготовленном журналом Forbes, вполне заслуженно.

Внимание — на клиента!

Каждая компания просто в силу самого своего существования уже имеет систему менеджмента. Конечно, она может не быть формализована, задокументирована или совершенна, но тем не менее она существует. Как же превратить ее в интегрированную и сбалансированную, способствующую сфокусированности вашей компании на клиенте?



Системы управления, точно так же, как и организации, имеют тенденцию становиться бюрократическими и замкнутыми на себе. Именно поэтому они должны оставаться компактными и бережливыми. Времена гигантских томов, в которых прописаны процедуры, давно ушли. Разрабатывать сложные средства управления и процедуры нужно только тогда, когда процесс действительно требует этого. Если для его успеха нет необходимости в письменной процедуре, создавать ее не стоит.

Чтобы быть успешными, «умные» (интеллектуальные) организации составляют реестр своих процессов, клиентов и средств управления. Они соединяют вместе все фрагменты системы управления и интегрируют их, что также дает возможность ясно увидеть, кто является клиентом каждого из процессов. Этот реестр процессов, средств управления и клиентов называют процессной матрицей. Цель процессной матрицы —

сфокусировать общее внимание на том, как сотрудничают различные подразделения организации и как каждый работает со своим клиентом. Эти концепции могут показаться чрезмерно простыми. Возможно, это так и есть. Но почему тогда все ими пренебрегают?

Основные шаги разработки процессной матрицы:

1. Мозговой штурм по процессам.

Соберите группу специалистов, которые имеют обширные знания о том, как работает ваша организация. Включите в команду несколько сотрудников, недавно принятых в компанию, чтобы обеспечить свежий взгляд на ее перспективы. Проведите коллективное обсуждение всех главных процессов, которые существуют в пределах предприятия. Не анализируйте процессы на этом шаге — только зафиксируйте результаты мозгового штурма.

2. Сократите список.

Важно понять, что некоторые из так называемых процессов, которые выявил мозговой шторм, в действительности всего лишь действия. Хороший тест должен выявить, не является ли процесс набором простых задач. Если дело обстоит так, то, вероятнее всего, вы имеете дело с действием. Большинство организаций имеет не более двадцати главных процессов. Чем короче и целенаправленнее будет ваш список, тем больше выгод вы добьетесь от процессной ориентации.

3. Начните строить процессную матрицу.

Обратитесь к примеру, показанному в табл. 3.1. Крайняя левая колонка матрицы иллюстрирует процессы, которые вы идентифицировали. Перечислите все процессы в этой колонке.

4. Определите владельца (владельцев) процесса.

Вторая колонка матрицы идентифицирует владельца процесса. Это человек (люди), который несет прямую ответственность за процесс и имеет полномочия для управления им. В идеале у каждого процесса должен быть только один владелец. Однако поскольку процессы часто пересекают границы подразделений, различные функциональные руководители могут разделять ответственность за отдельные части некоего процесса.

5. Идентифицируйте главные действия.

Здесь необходимо перечислить главные действия, которые составляют процесс. Такой список поможет вам убедиться, что средства управления процессом охватывают все его ключевые составляющие. Это также укрепляет определение процесса как ряда взаимосвязанных действий.

6. Перечислите входы.

Каждый процесс имеет входы, источники которых — другие процессы организации или внешние источники. Определение входов позволит каждому участнику процесса понять, как эти процессы связаны

друг с другом, в особенности когда выход одного процесса становится входом другого. В зависимости от природы и критичности входа владельцы процесса могут проверять его перед использованием.

7. Перечислите выходы.

Каждый процесс имеет не только входы, он и выходы. Они представляют вовне результаты преобразований, произошедших внутри процесса. Выход может принимать форму услуги, сообщения, компонента, подсистемы, конечного продукта, данных, решений и т.д. Выходы — самые очевидные индикаторы эффективности процесса, и многие организации строят системы мониторинга своей деятельности вокруг них.

8. Идентифицируйте клиента (клиентов) для каждого процесса.

Это самая важная часть матрицы процесса. Каждый процесс имеет по крайней мере одного клиента. Необходимо, чтобы люди, работающие в пределах одного процесса, хорошо понимали, кто их клиенты. Как уже упоминалось, некоторые сотрудники организаций отрицают, что имеют клиентов. Это очень опасное заблуждение. Ведь если функция не имеет клиента, она подлежит устранению. Этот постулат нужно озвучивать снова и снова, пока он не будет принят всеми без исключения. Помните, что клиенты могут быть внутренними или внешними.

9. Идентифицируйте применяемую документацию.

Большинство процессов будет иметь по крайней мере один документ, который руководит их выполнением. Документация может принимать много различных форм: стандартные рабочие процедуры, рабочие инструкции, блок-схемы или процессные спецификации. Независимо от этого чем проще и полнее документ, тем он предпочтительнее. «Умные» организации используют простую визуальную документацию, например блок-схемы, фотографии и диаграммы, всегда, когда это возможно. Внесение документа в список в пределах матрицы проясняет

каждому участнику процесса, какой документ к какому процессу обращается. Это поможет выявить просчеты в системе и определить, куда именно организация должна направить свои управленческие усилия.

10. Опишите мониторинг.

Каждый процесс может отслеживаться разными способами. Мониторинг бывает качественного (например, аудит) или количественного типа (например, измерение числа ошибок). Он часто применяется на выходе процесса, но точно так же может быть использован в любом другом его месте. Стремиться сделать мониторинг процесса всеобъемлющим, а не использовать его только для проверки соответствия требованиям системы.

11. Определите критерии эффективности.

Что именно указывает нам на то, что процесс выполняется адекватно? Критерии эффективности должны обеспечить однозначные стандарты для оценки процесса. Спросите себя, что тревожит клиента этого процесса? Ответ и будет вашим критерием эффективности.

Заполненная матрица процесса становится дорожной картой для всей системы управления и позволяет персоналу уяснить, как процессы организации соответствуют друг другу и как именно каждый из них управляется. Матрица также укажет, где система не полна. Результат может использоваться организацией при любом состоянии системы любой сложности. Это особенно полезно для компаний, которые пытаются обновить свою сфокусированность на клиенте, потому что это существенный элемент матрицы.

Определение процессов и дальнейшее управление ими с помощью процессной матрицы — первый шаг к процессной ориентации компании. Истинная процессная ориентация существует, когда организация уходит от приоритета функциональных отделов и реструктурирует себя с точки зрения своих бизнес-процессов, где каждый из них обслуживает клиента и обеспечивает с ним обратную связь. Компании традиционно вы-

деляют подразделения по видам деятельности. Отдел создается на основе группы людей, которые делают примерно одинаковую работу или работают с одним и тем же самым набором инструментов. Единственная проблема здесь состоит в том, что функции, выполняемые этим отделом, могут и не составлять процесс. Обычно отдел бывает подмножеством истинного процесса. Когда границы департаментов и границы процессов не совпадают, могут появиться проблемы. Каждый отдел пытается максимизировать собственную работу на микроуровне, не понимая при этом, как его действия затрагивают процесс в целом. Эти действия поощряют конкурентные отношения вместо клиентских. Поскольку отделы, по существу, соперничают друг с другом, нет никакого стимула разделять ресурсы. Подразделения превращаются в мафию, действующую в собственных интересах, и функционируют на полуавтономном основании, существуя как компания внутри компании. Подобный менталитет редко помогает организации в целом и, конечно, не мотивирует сфокусированность на клиенте. Фактически это распад клиентоориентированности, зачастую — начало конца организации как конкурентоспособной структуры.

«Умные» компании понимают процессы как начало длинного путешествия от устаревшей ориентации на функции к изменению структуры организации в соответствии с ее естественными бизнес-процессами. Этот путь занимает много месяцев, иногда годы. Часто цель так и остается недостижимой. Но разработка процессной матрицы — хорошее начало такого пути. По крайней мере, эти действия усилят общее понимание того, как связаны процессы в пределах организации, как каждый из них обслуживает клиента и каков вклад каждого сотрудника в окончательный успех предприятия.

Суммируя сказанное, перечислим выгоды от понимания процессов организации и управления ими.

■ **Более полная система управления.**

Процессная матрица обеспечивает отправную точку для внедрения любой системы менеджмента. Она также указывает на су-

существующие прорехи в уже действующей системе.

■ **Четкая идентификация клиентов.**

Каждый процесс соединен с его клиентом (клиентами). Когда все члены организации понимают, что у них есть клиенты, и знают, кто эти клиенты, работа каждого приобретает дополнительную ценность.

■ **Расширенные перспективы для всего персонала.**

Большинство людей имеет очень слабое представление о своей организации. Они в курсе собственных задач и, сверх того, кое-как разбираются в делах смежников. Персонал редко понимает, как его задачи и действия связаны с задачами и действиями других, даже когда эта связь очевидна. Истинная процессная ориентация способствует пониманию того, как организационные процессы взаимодействуют друг с другом. Знание процесса позволяет понять общую картину деятельности организации. Полная процессная матрица — первый шаг к знанию процессов.

■ **Более эффективное использование ресурсов.**

Процессы по определению включают многократно повторяемые действия. Когда мы управляем процессами, то в состоянии перемещать ресурсы от одной сферы деятельности к другой. Соревнование за них, которое существует, когда действия управ-

ляются в изоляции, начинает рушиться. Зачем конкурировать в отношении ресурсов, если все играют в одной команде?

■ **Более логичное принятие решений.**

В организации, которая понимает свои процессы и управляет ими, принятие решений основано на улучшении всей компании, а не только ее изолированных отделов или действий. Люди понимают, как результаты их деятельности становятся входами других процессов, и тогда решения всегда принимаются с учетом более широкой перспективы.

■ **Сокращение потребности в супервайзерах.**

Поскольку персонал понимает, как взаимосвязаны действия и процессы, потребность в пристальном наблюдении и детальном управлении снижается. За служащими требуется присмотр в том случае, если они недостаточно хорошо понимают свои действия. Знание процессов преодолевает это препятствие.

■ **Культура командной работы.**

Понимание процессов укрепляет командную работу, потому что каждый сотрудник ясно видит организацию как интегрированное целое. Отношения между функциями становятся очевидными, а существующие между ними «стены» начинают рушиться.



Отрывок из книги К. Кокрана
«Нас много — потребитель один.
Ориентируемся на потребителя»
издательства «Стандарты и качество»
специально подготовлен для наших читателей.

Заявку на приобретение издания (в произвольной форме)
можно отправить в РИА «Стандарты и качество»

по адресу: 115280, Москва, ул. Ленинская Слобода, дом 19,
тел.: +7 (495) 771 66 52, 988 84 34,
факс: +7 (495) 771 66 53,
интернет-магазин: www.mirkachestva.ru,
e-mail: podpiska@mirq.ru.

Кризис — следствие неправильного управления

В середине сентября 2009 года мир отметил печальную годовщину — падение крупнейшего американского банка Lehman Brothers, послужившее катализатором глобального финансово-экономического кризиса. О его причинах написано достаточно много. Целый ряд экономистов полагают, что по масштабам и последствиям настоящий кризис можно сопоставить с кризисом в американской экономике конца 1920-х годов, однако причины, приведшие к этому, имели тенденцию к накоплению. Одна из коренных причин, которая, на наш взгляд, сильно недооценивается, — кризис управления, точнее, кризис качества управления.



Между тем если мы обратимся к западному опыту, то увидим, что ведущие специалисты давно предупреждали о назревавшем кризисе качества управления. Так, в конце 70-х годов прошлого века, по мнению многих видных экономистов и государственных деятелей, американская экономика испытывала кризис. К этому моменту отчетливо выявилось отставание США от Японии по многим показателям: темпам роста валового национального продукта, производительности труда, эффективности производства. США проиграли Японии в конкурентной борьбе по очень многим видам продукции. Стали подвергаться резкой критике теория и практика управления американскими компаниями.

Всемирно известный американский ученый по управлению качеством Эдвардс Де-

минг в 1982 году написал свою книгу «Выход из кризиса», в которой подверг резкой критике американскую систему управления и, противопоставив ей японский подход, сформулировал рецепты и методологию создания системы управления, ориентированной на постоянное совершенствование. В 1993 году вышла его последняя книга: «Новая экономика для промышленности, правительства и сферы образования». В ней сформулированы те же постулаты, но подчеркнута их универсальность и применимость для любой организации.

По мнению Э. Деминга, крупные компании в США и Западной Европе были поражены «смертельными болезнями», в числе которых:

1. Мышление управляющих, ограниченное соображениями получения краткосрочной прибыли, движимое страхом потерять свою должность и подталкиваемое банкирами и держателями акций компании. Э. Деминг приводит здесь красноречивое свидетельство видного японского ученого Йоси Цуруми: «Большинство высших руководителей американских компаний полагает, что их цель в бизнесе — делать деньги, а не производить продукцию или оказывать услуги». Э. Деминг подчеркивает, что «дивиденды и краткосрочные прибыли «на бумаге» — показатели, по которым судят о деятельности руководителей компании, — нигде не вносят вклада в материальное положение людей и не улучшают конкурентоспособную позицию компании... Каждый может выплачивать дивиденды, игнорируя техническое обслуживание оборудования, сокращая расходы на исследование или поглощая другую компанию».
2. Управление компанией только на основе «видимых» численных показателей (подсчет денег). Э. Деминг подчеркивает, что тот, кто управляет компанией, только принимая во внимание финансовые показатели, может со временем лишиться самой компании, ибо непознанными остаются наиболее важные, количественно неопределимые показатели ее деятельности.



Людмила Конарева

Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Института США и Канады РАН, академик Российской Академии проблем качества, член Гильдии профессионалов качества, член Американского общества качества. Окончила МГТУ им. Баумана.

Автор многочисленных публикаций, среди которых 6 авторских монографий и 15 авторских брошюр. Является научным редактором 6 переводных монографий с английского языка. Принимала участие в разработке стандартов ИСО серии 9000. Неоднократно выступала на международных конференциях, в том числе за рубежом. Читает курсы лекций и проводит семинары по управлению качеством.

3. Количественные, бальные системы оценки работы персонала. Такие способы оценки не стимулируют людей к улучшению системы, они их побуждают действовать в соответствии с принципом: «Не раскачивай лодку».

4. Копирование чужого управленческого опыта, приобретенного в другом месте, который может вовсе не подходить в данных конкретных условиях.
5. Недостаток постоянства в намерении спланировать процесс производства таких видов продукции и оказания таких услуг, которые будут постоянно находить спрос на рынке, позволят сохранить позиции компании в бизнесе и обеспечить работу ее персоналу.

Если обратиться к опыту России, то можно увидеть, что все эти «смертельные болезни» весьма характерны для всего этапа рыночного развития отечественной экономики. В российском бизнесе превалирует не только ориентация на краткосрочные прибыли, но и на максимализацию прибыли в кратчайшие сроки. Директор Института Европы РАН, академик Н.П. Шмелев образно называет наш бизнес «зажравшимся», поскольку «все гонятся, где 100% схватить или где за ночь миллион заработать», в то время как за рубежом хорошей нормой прибыли считается 5—10%.

Весьма характерно также управление любой компанией только на основе «видимых» численных показателей, что в условиях необходимости перехода на инновационную экономику чревато очередным провалом. Заметим, кстати, что Э. Деминг не отрицает важности финансовых показателей, он говорит о приоритетности целей в их достижении. Во всех своих работах и всей своей многолетней практикой он постоянно доказывал, что если главной целью деятельности компании является улучшение качества, то это автоматически влечет за собой удовлетворение потребителей, рост прибыли и расширение бизнеса в виде увеличения размера рынка и его доли.

Копирование чужого управленческого опыта — еще одна «смертельная болезнь». Начиная с первых лет реформ, российские компании не без помощи иностранных консультантов стали усиленно заимствовать западный опыт управления, который в весьма искаженном виде стал внедряться в неподготовленную среду. Достаточно вспомнить поспешное принятие Федерального



закона «О техническом регулировании», который отменил имевшие обязательную силу ГОСТы и ввел необязательные стандарты и ТУ. В условиях отсутствия жесткой системы юридической ответственности фирм за качество продукции, что так характерно для всех развитых капиталистических стран, это развязало руки многим производителям недоброкачественной продукции в России. Целый ряд программ, показанных по центральным каналам телевидения в 2009 году, заставил всех покупателей дрогнуть от ужаса при виде того, что мы едим и пьем. Фальсификация лекарств достигла больших масштабов. И ни один производитель подобной, изготовленной в соответствии с собственными ТУ, но реально опасной в употреблении продукции, не был привлечен к ответственности.

Пятая «смертельная болезнь», на которую указывает Э. Деминг, имеет непосредственное отношение к совершенствованию бизнеса. Сохранить позиции в бизнесе смогут лишь компании, способные экономично обеспечить требуемый уровень качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг (результатов деятельности). Это — главный фактор, определяющий эффективность и качество системы управления организациями в инновационной экономике XXI века.

Обратимся к общепринятой в странах с развитой рыночной экономикой концепции эффективности, которая имеет универсальный характер и применима к самым разным видам деятельности внутри организации: к

каждому протекающему процессу, результатам любого труда, в том числе и управленческого. Чтобы понять ее суть, надо рассмотреть некоторые терминологические проблемы, что выходит за рамки чисто лингвистического характера. В связи с обилием переводной литературы, которую читают наши новые менеджеры, а многие сейчас читают и в оригинале, в ряде случаев возникает недопонимание того, что же представляет собой общепринятое в современной рыночной экономике понятие «эффективность». В англоязычной экономической литературе используется термин productivity, который можно переводить как «производительность», понимая при этом отношение некоторых полученных конечных результатов (например, объемов выпуска продукции) к потраченным на это определенным ресурсам (включая такой ресурс, как время). Например, производительность труда, оборудования. Но чаще всего этот термин представляет собой редукцию от слов total factor productivity, что переводится как «совокупная факторная производительность» (СФП). В отечественной экономической науке этому термину соответствует понятие экономической эффективности, под которой понимается соотношение совокупных затрат ресурсов и результатов деятельности.

Концепция СФП базируется на теории факторов производства, в рамках которой производительным считается не только труд, но и капитал, земля, накопленные знания и т.д. СФП рассматривается как соотношение всех ресурсов, использованных в произ-

водстве в качестве факторов производства (inputs), и полученных результатов (объем выпуска продукции или объем оказанных услуг — outputs).

СФП=Э=

Совокупные результаты деятельности организации

Капитал + материалы + оборудование + труд + энергия + пр.

Отсюда понятно, что повысить значение показателя в числителе можно только путем постоянного обеспечения качественного результата деятельности. Чтобы снизить значение показателя в знаменателе, надо экономить ресурсы, но без ущерба для качества. И здесь необходимо руководствоваться концепцией другого американского специалиста по управлению качеством — Филиппа Кросби. Он был поборником принципа «нулевых дефектов» и известен своей теорией подсчета затрат на качество. Ф. Кросби — автор двух значительных книг: «Качество бесплатно» и «Качество без слез: Искусство борьбы с безобразным управлением». В первой он пишет: «Качество — бесплатно. Это — не подарок, но за него не надо платить. Вот, что стоит денег, так это некачественные вещи — все операции, когда работа не выполняется правильно с первого раза. Качество не только достигается без потерь, но это во всем честный способ получения прибыли. Каждая копейка, которую вы не тратите потому, что что-то сделано не так, добавляет полкопейки к доходу... Если вы сконцентрируете усилия на обеспечении качества, возможно, вам удастся увеличить прибыль на сумму, составляющую от 5 до 10% стоимости реализованной продукции, а это большие деньги, доставшиеся даром».

В широком смысле слова эффективность — это мера экономичности и результативности использования ресурсов как вводимых факторов производства для получения продуктов и услуг такого качества и в таких объемах, какие необходимы обществу в длительной перспективе. Только так можно изжить «смертельные болезни» и преодолеть кризис в экономике.



Вовремя поставить диагноз



Степень успешности продукта на рынке напрямую зависит от того, насколько грамотно работает система построения и управления брендом. Такая система нужна для решения как стандартных задач (создание бренда с нуля, ребрендинг

и выработка коммуникативной стратегии для очередной рекламной кампании), так и нетипичных. Причем часто именно в сфере нетипичных ситуаций кроются истинные проблемы бренда, который вроде бы грамотно создан и грамотно управляется, но не приносит владельцу ожидаемой прибыли и проигрывает конкурентную войну. Решение нестандартных проблем относится к категории бренд-консалтинга.

Одним из направлений бренд-консалтинга является диагностика бренда: комплекс работ, основанный на экспертном опыте специалистов и (при необходимости) соответствующих маркетинговых исследованиях как конечных потребителей, так и профессиональных участников рынка. Результатом является заключение о плюсах и минусах бренда и программа повышения его привлекательности. Данная процедура позволяет выявить, в каком именно из коммуникативных элементов бренда заключается проблема.

Кроме того, существует широкий пласт специфических задач, решение которых позволяет значительно повысить привлекательность торговой марки для потребителей и принять правильные решения при дальнейшей работе над брендом и его коммуникациями. Примером подобной задачи является определение, с одной стороны, уникальности коммуникации бренда на фоне конкурентов, а с другой — востребованности подобной уникальности на данном этапе развития рынка.

Как известно, имидж бренда является лишь одной из составляющих его успеха или неуспеха у потребителей. Исходя из этого, возникает необходимость выяснения того, насколько на успех бренда повлияли его позиционирование и потребительское восприятие, а насколько — другие факторы: дистрибуция, цена продукта, качество, органолептические свойства и т.д.

Достаточно редко проводимыми, но совершенно необходимыми для успешного развития брендов-лидеров, являются работы по изучению социокультурной динамики сознания потребителей в различных плоскостях: от товарной до культурологической. Необходимость подобного анализа обусловлена тем, что зачастую грамотно разработанная идеология бренда воспринимается целевой аудиторией не так, как планировалось при запуске торговой марки, что в конечном итоге становится причиной провала бренда на рынке. Результаты исследований позволяют общаться в рамках рекламных коммуникаций с потребителем на актуальном для него языке и в терминах, которые он активно использует в повседневной жизни. Таким образом, можно с одной стороны избежать «застарелости» бренда, а с другой — использовать новые, модные социальные явления в рекламе и в построении коммуникативного поля бренда. Подобные работы крайне необходимы брендам, претендующим на образ инновационных и прогрессивных, а также брендам, ориентированным на аудиторию с быстро меняющимися вкусами: детей, подростков, молодежь и т.д.

Еще одной задачей, решаемой при помощи бренд-консалтинга, может быть оценка существующего и разрабатываемого бренда с точки зрения его эффективности в области привлечения внимания потребителей и формирования у них позитивных ассоциаций и доверия к бренду. Эта процедура целесообразна в том случае, когда существующий бренд был создан стихийно либо с момента его разработки прошел длительный период времени, изменились вкусовые пристрастия потребителей. В такой ситуации, даже если бренд имеет устойчивые позиции на рынке,

динамика его развития и активность конкурентов, как правило, вынуждают владельцев проанализировать сильные и слабые стороны бренда, что в свою очередь служит базисом для его дальнейшего развития.

Адаптация зарубежного бренда также требует соответствующего консалтинга. Сложность задачи заключается в том, что бренд, который, как правило, имеет длительную историю на своих рынках, где его эмоциональные и рациональные свойства хорошо известны потребителям, может быть совершенно не известен российской аудитории. В этой ситуации возникает необходимость синхронизации потребительских и коммуницируемых свойств бренда с уровнем знания российских потребителей.

Следующей проблемой, с которой может столкнуться владелец бренда, является глобальное изменение потребительских вкусов в отношении одной или нескольких товарных категорий, объединенных одной особенностью. Одним из последствий этого может быть изменение отношения потребителей к бренду клиента и товарной категории в целом. Например, изменение в структуре потребления алкогольных продуктов в последнее время стало причиной увеличения спроса на слабоалкогольную продукцию по отношению к крепкому алкоголю. В этом случае необходимо сначала изучить глобальную тенденцию, выявить факторы ее формирующие и только после этого разработать программу адаптации бренда к новым потребительским вкусам.

Бренд-консалтинг также требуется в ситуации, когда экономические показатели бренда демонстрируют неудовлетворительные результаты и у владельцев бренда возникает вопрос: в чем заключается причина подобной динамики?

Конечно, у каждой компании свои собственные проблемы, которые могут быть вызваны самыми разными обстоятельствами. И решить их по одной методике невозможно. Но так или иначе, прежде чем начинать «лечение», нужно поставить своевременный и, главное, правильный диагноз. А поможет это сделать такой инструмент, как бренд-консалтинг.

И дольше века длится...

Крылатая фраза «Храните деньги в сберегательной кассе» из всеми любимого фильма «Иван Васильевич меняет профессию» известна, пожалуй, каждому. Причем, несмотря на определенную долю иронии, с которой она была сказана, фраза-то отождествляла реальность. А где же еще можно было хранить свои сбережения? Ведь много десятилетий сберкассы были единственными учреж-



дениями, обслуживавшими вкладчиков всей нашей огромной страны. Именно они стали основой, на которой впоследствии и вырос новый бренд — «Сберегательный банк».



Сбербанк объявил о смене имиджа и омоложении образа. В рамках ребрендинга будут проведены небольшие изменения логотипа, одновременно банк начнет менять формат отделений. При этом символ банка будет доработан на основе существующего, но станет более динамичным и «молодым». Очевидно ведь, что сейчас многие потребители испытывают недоверие к финансовым институтам, а главный банк страны воспринимается всеми как излишне консервативный, поэтому в банке надеются, что ребрендинг не только поможет завоевать новых клиентов, но и сохранить уже существующих. Но главное — в банке понимают, что сейчас не только время рисков, но и время открытия новых возможностей.

Кстати, по оценкам экспертов, ребрендинг обойдется банку как минимум в 10 млн долларов. Затраты внушительные, но оправданные, ведь с конца прошлого года банк начал и национальную рекламную

кампанию, которую будет проводить международная компания McCann Erickson (ее Сбербанк выбрал в качестве стратегического партнера по творческому обслуживанию и производству рекламы).

Согласно царскому указу

Корни российских банков уводят нас вглубь отечественной истории, в эпоху Великого Новгорода (XII—XV вв.). Уже в то время осуществлялись банковские операции, принимались денежные вклады, выдавались кредиты под залог. Затем вплоть до отмены крепостного права банковская система России была представлена в основном дворянскими банками и банкирскими фирмами. И только после 1861 года банковская система получила бурное развитие: был создан Государственный банк, возникли общества взаимного кредита. С тех пор особую роль в кредитной системе нынешней России играет Сберегательный банк РФ.

В 1841 году, 12 ноября (30 октября по старому стилю) вышел именной указ императора Николая I об учреждении в России сберегательных касс «с целью доставления недостаточным всякого звания людям средств к сбережению верным и выгодным способом». Минимальный размер вклада по тем временам составлял 50 копеек, а максимальный — 300 рублей. Единновременно же разрешено было вносить не более 10 рублей. Первоначально идея создания сберегательных касс в стране рассматривалась как

С древнейших времен люди занимались посреднической деятельностью. Во многих источниках, дошедших до наших времен, можно встретить данные о вавилонских банкирах, принимавших процентные вклады и выдававшие ссуды под письменные обязательства и под залог различных ценностей.



Мы постараемся сохранить в нем (символе банка. — Прим. авт.) уважение к традициям и учесть современные тенденции, поскольку наш банк является универсальным и должен быть одинаково привлекательным и дружелюбным для всех категорий клиентов.

Герман Греф

одно из средств, позволяющих малоимущим слоям населения избежать негативных последствий экономических перемен, а также накопить какие-то суммы для лечения, учебы и других нужд. Таким образом, с этого времени было положено начало сберегательного дела в России.

Революция 1917 года изменила многое. Но не отношение к сберегательным кассам, которые действовали все годы советского периода. Сейчас в России функционирует единый Сбербанк, выросший из тех же сберкасс и выполняющий многие банковские операции, необходимые для всех слоев общества.



По пути изменений

1 марта 1842 года открылась первая сберкасса в Санкт-Петербурге. В первый же день ее посетили 76 вкладчиков, оформивших счета на сумму 426 рублей 50 копеек. Касса осуществляла одну вкладную операцию — прием и выдачу денег с начислением процентов на принятые суммы. Работала касса один раз в неделю — в воскресенье. История донесла нам имя первого вкладчика — Николая Антоновича Кристофари.

В 1850 году была открыта первая сберегательная касса в Пскове. В 1862 году сберкассы были переданы в ведение Министерства финансов. И к этому моменту в стране работали уже две столичные (в Петербурге и Москве) и 46 губернских сберегательных касс. К 1882 году в стране насчитывалось 76 сберкасс, из них 11 в Петербурге.

В 1895 году по инициативе С.Ю. Витте был принят новый Устав сберегательных касс, согласно которому сберкассы стали именоваться «государственными», а также было создано Управление государственных сберегательных касс.

30 мая 1905 года был введен закон о страховании жизни при посредничестве сберегательных касс. Фактически это явилось началом введения государственного страхования малообеспеченных социальных слоев.

Европейский журнал Euromoney признал Сбербанк лучшим банком России 2006 года. В рейтинге 1000 крупнейших банков мира по размеру собственного капитала первого уровня, по версии журнала The Banker, в 2007 году Сбербанк России занимает 66-е место (в 2006 году — 82-е). По рейтингу газеты Financial Times в этом же году банк вошел в Top-25 крупнейших по капитализации банков мира, заняв 24-е место (в 2006 году — 43-е), а в рейтинге 500 крупнейших по капитализации компаний мира Сбербанк занял 103-е место (в 2006 году — 232-е).

21 января 1918 года вышел Декрет СНК «Об аннулировании государственных займов», гарантировавший неприкосновенность вкладов в сберегательных кассах, в 1919 году — Декрет СНК о слиянии сберкасс с Народным банком РСФСР. А уже в 1922 году — Постановление СНК «Об учреждении государственных сберегательных касс».

В 1948 году утвержден новый Устав государственных трудовых сберегательных касс.

В 1988 году государственные трудовые сберегательные кассы преобразованы в Сбербанк СССР как государственный специализированный банк по обслуживанию населения.

В 1990 году Российский республиканский банк Сбербанка СССР объявлен собственностью РСФСР. Сберегательный банк РСФСР преобразован в акционерный коммерческий банк. А 22 марта 1991 года произошло учреждение акционерного коммерческого сберегательного банка Российской Федерации на общем собрании акционеров в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР».

В 1996 году банк начал эмиссию банковских карт, а годом позже (1997 г.) был введен в строй собственный процессинговый центр.

По-прежнему главный

Сберегательный банк сегодня — это широкая сеть, в состав которой входит более 30 тыс. филиалов. Огромная финансовая помощь дает Сбербанку возможность предоставлять населению услуги, доступные только банкам, имеющим такой широкий масштаб. Таким образом, Сбербанк осуществляет прием от граждан и инкассирование коммунальных, налоговых, страховых и других платежей, а также осуществляет выплаты пенсий, пособий, зарплат и т.д. Сбербанк оказывает мощную кредитную помощь населению: выдает физическим лицам кредиты на строительство жилья, обустройство фермерских хозяйств, на различные неотложные нужды, в качестве помощи малому и среднему бизнесу.

ИДЕЯ

ДЕЛО

РАЗВИТИЕ

УСПЕХ



General Motors взял курс на превращение Cadillac в мировой бренд. В настоящее время модель SLS поставляется в Китай, а для Европы выпускаются такие модели, как BLS, CTS, STS, SRX и Escalade. Неповторимое сочетание дизайна, новаций и уникального стиля помогают этой легендарной марке не только оставаться символом элегантности, роскоши и комфорта, но и предлагать клиентам нечто большее, чем просто хороший автомобиль.

High-tech

Нетбук с двумя экранами



Всего несколько лет назад Япония безоговорочно считалась родиной самой лучшей в мире электроники. В наше время производителей из Страны Восходящего Солнца в некоторых областях теснят их коллеги из Южной Кореи и Тайваня, но японцы так просто не сдают позиции. Так, японская компания Kohjinsha недавно представила первый в мире нетбук с двумя экранами.

Пока он существует лишь в виде концепт-версии, которая тем не менее, по словам создателей, в скором времени превратится в серийную. Новый нетбук от Kohjinsha кроме двух 10,1-дюймовых дисплеев, поддерживающих работу с разрешениями 1024x600 и 1366x768 точек, оснащен 1,6 ГГц процессором AMD Athlon Neo MV-40, 4 Гб оперативной памяти DDR2 и 160 Гб винчесте-

ром, причем вся система функционирует на новой операционной системе Windows 7. Новинка будет наверняка пользоваться популярностью у любящих компактные ноутбуки пользователей сети, а также у биржевых трейдеров, предпочитающих мобильность, которым по роду деятельности требуется несколько экранов перед глазами.



Умная ручка



Если вы не испытываете нездорового удовольствия от набора текста сообщения на клавиатуре телефона, но часто отправляете sms, то данный гаджет явно придется



вам по вкусу. Эта ручка отцифровывает любой написанный текст и отправляет его в виде sms-сообщения или электронной почты. Принцип ее работы таков: вы пишете любой текст, потом — имя его получателя, то есть того, кому это сообщение предназначается, и обводите его кружком. Ручка посылает данные через Bluetooth на ваш мобильник, который, в свою очередь, определяет, отправляете вы sms или e-mail. Текущий статус сообщения отображается на OLED-дисплее, расположенном на ручке (естественно, вы сами выбираете, какой тип сообщения отправить). Еще одна приятная особенность состоит в том, что



ручка записывает все ваши сообщения, чтобы их можно было просмотреть на компьютере.

Дизайн ручки выполнен в весьма оригинальном стиле — вы еще не забыли, как выглядят чернильница и перо? Если забыли, придется вспомнить.

Что могут короли?

Чем зарабатывают на жизнь представители монархических домов



Сколько ни ройся в европейской светской хронике, выяснить, кто из нынешних монарших отпрысков занимается починкой обуви, не удастся. Зато людей творческих профессий в заповеднике Готы пруд пруди. Впрочем, это и понятно. Психологи утверждают, что детство и отрочество, проведенные среди красивых предметов — антикварной мебели, музейных картин и раритетных безделушек, способствуют формированию чувства прекрасного.

В Париже, в выставочном зале «Эспас Карден», в двух шагах от площади Согласия, можно встретить Анри Орлеанского, графа Парижского и наследника престола французских Бурбонов. Потомок прагматичного «короля банкиров» Луи Филиппа оказался тонким художником, которому, как считают критики, особенно удаются пейзажи.

Еще одним излюбленным занятием потомков знатных династий является сочинительство. Постоянно упоминается в разделах литературной критики парижских газет принц Фейсал Бей — наследник короля Туниса. Его роман «Последняя одалиска» был принят на ура французской публикой.

Правда, тунисскому принцу еще далеко до бурного литературного успеха Михаила Греческого. Дело в том, что внук греческого монарха Георга I является сегодня одним из самых высокооплачиваемых беллетристов в Европе. Мишель де Грэс (под таким именем пишет свои романы князь Михаил) родился в Риме, окончил в Париже Высшую школу

политических наук и поехал в Грецию, где отдал четыре года службе в армии.

Интеллектуалами-гуманитариями являются и дети свергнутого шаха Ирана Мохаммеда Резы Пехлеви. Наследный принц Реза после обучения в Военно-воздушной академии США поступил на отделение политических наук в колледж «Уильямс» в Америке, а затем и в Калифорнийский университет. Профессиональным гуманитарием стала и его младшая сестра принцесса Лейла. Она пишет книги и статьи, устраивает выставки своих фоторабот.

А по другую сторону Атлантики творит еще один наследник престола: Никола Петрович, являющийся потомком Негошей, князей Черногории, живет и работает в Париже. Петрович — архитектор.

Его королевское высочество дон Дуарте де Браганса, глава португальской династии по окончании школы иезуитов поступил на сельскохозяйственный факультет Лиссабонского университета. Воевал в Мозамбике

и Анголе. Сейчас король без королевства успешно управляет собственной фермой в Сантаре.

Не отказать в предприимчивости и Леке I, принявшему от албанской эмиграции титул Короля Шкиперии (Албании). После долгих блужданий по свету он в начале 80-х годов обосновался в ЮАР, где сделался одним из крупнейших в мире торговцев оружием.

Пришлось самому зарабатывать на жизнь и экс-королю Румынии Михаю. Проявивший техническую жилку монарх устроился летчиком-испытателем в компанию Learjet. Потом пошел работать в компьютерную фирму и закончил трудовую жизнь как сотрудник банка. Сейчас румынский король из прусского рода Гогенцоллернов находится на заслуженном отдыхе и наслаждается своей коллекцией автомобилей.

Не сидит без дела и наследник румынского экс-монарха принц Раду. Он курсирует между Бухарестом и западными столицами в качестве специального представителя правительства Румынии по вопросам интеграции, кооперации и долгосрочного развития.

Ближе всего к народу оказались представители Российского императорского дома. Кроме того, потомки российских царей оказались людьми рачительными и работающими. Вне конкуренции в этом плане Великий князь Владимир Кириллович, считавшийся династическим главой семейства Романовых. В 30-е годы прошлого века он шесть месяцев проработал на автомобильном заводе в Англии, чтобы «на собственной шкуре испытать, каково живется рабочему классу».



Не менее трудолюбивым оказался и потомок Владимира Кирилловича — нынешний наследник российского престола Георгий. Правда, у станка в отличие от деда внук не стоял. Георгий Михайлович (его отец Франц-Вильгельм Прусский вместе с православием принял имя Михаил Павлович) — дипломированный специалист в области энергетики.

Впрочем, многие из Романовых состоялись в бизнесе, а некоторые даже сделали скромную политическую карьеру, правда, в местах, где об их царственном происхождении слухом не слыхивали.

Пол Р. Ильинский, сын Великого князя Дмитрия Павловича, вырос с матерью-американкой, которая больше жила во Франции и Англии, и пошел после школы в американскую морскую пехоту. Повоевав в Корее, поступил в университет. Работал фотографом в журнале «Лайф», переехал в курортный город Палм-Бич и основал там семейное предприятие, занимавшееся фотографией.

Великий князь Николай Романович, живущий в Швейцарии, в молодости мечтал стать морским офицером, но в фашистской Италии, где тогда жила семья, как он сам рассказывает, «для молодого русского эмигранта это было исключено, тем более что я предпочел бы служить у союзников». Вот и пришлось после женитьбы на богатой итальянской графине Сведе делла Герардеска заниматься сперва чиновничьей работой, а потом управлять родовым имением.

Другим путем пошел его младший брат Великий князь Дмитрий Романович. Он сперва работал менеджером на заводе «Форд» в Египте, а потом осел в Дании, где дослужился до поста директора одного из коммерческих банков.

По материалам СМИ



Не волнуйся, будь счастлив!

Счастье — понятие субъективное, но и оно под- лежит изучению. Тем более, когда хочешь понять, от чего же оно, сча- стье, все-таки зависит. Ассоциация Gallup International провела иссле- дование, посвященное тому, насколько счастливой воспринимает свою жизнь человек. Исследовательские компании из 56 стран мира задали респондентам несколько вопросов об их восприятии жизни в целом и своего личного счастья в частности. Результаты международного опроса показали, что две трети (62%) людей по всему миру принима- ют жизнь такой, какая она есть, в то время как одна треть (33%) все- таки обеспокоена положением дел.

График 1

Распределение ответов на вопрос «Вы испытываете много волнений/беспокойств или принимаете жизнь такой, какая она есть?», %

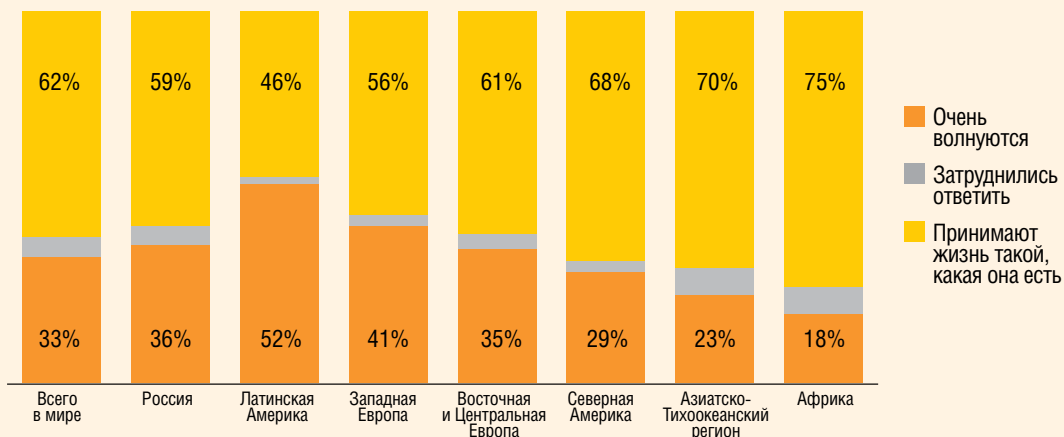
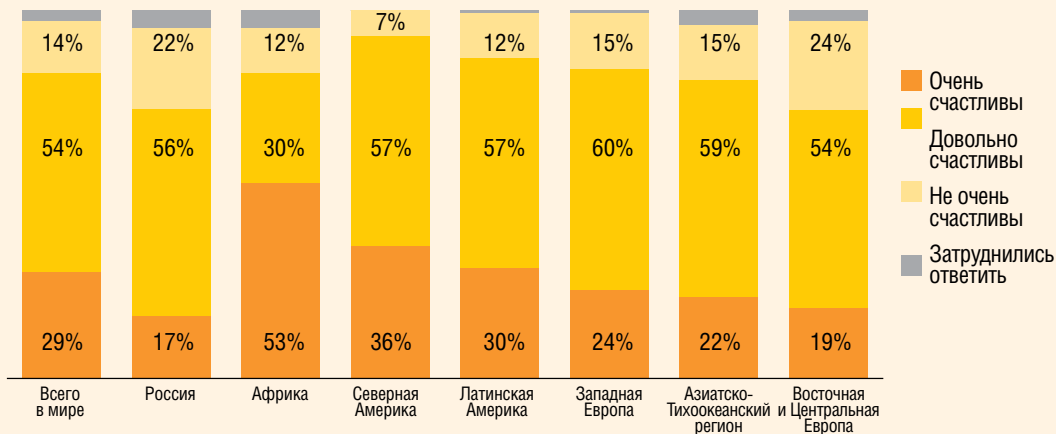


График 2

Распределение ответов на вопрос «Если говорить в общем, насколько вы счастливы?», %



Наибольшее количество фаталитов проживает в Африке. Именно в этом регионе три четверти опрошенных (75%) заявили, что принимают жизнь такой, какая она есть. В странах Азиатско-Тихоокеанского региона (70%) и в Северной Америке (68%) 7 из 10 человек разделяют эту точку зрения. Исследовательский холдинг «Ромир» решил разобраться, насколько счастливы россияне (в опросе приняли участие 1 500 респондентов из всех федеральных округов в возрасте от 18 лет и старше). Как оказалось, наши граждане в большинстве своем (59% опрошенных) так же легко относятся к жизни, как и две трети жителей Земли. Однако 36% наших сограждан признают, что все же испытывают много волнений и тревог. Интересно отметить, что с возрастом доля обеспокоенных жизнью россиян увеличивается, а с ростом уровня дохода, напротив, уменьшается (график 1).

Ответы россиян на вопрос о счастье нельзя назвать неожиданными. Доля «очень счастливых» в России значительно ниже, чем в обеих Америках и даже немного меньше среднего показателя в странах Восточной и Центральной Европы. «Очень счастливыми» себя чаще ощущают представители высокодоходной группы населения (25%), граждане в возрасте от 25 до 34 лет (25%), жители крупных городов России (от 500 тыс.

до 1 млн жителей) — 25% и россияне, работающие на руководящих должностях (31%). Среди старшего поколения (старше 60 лет), напротив, лишь каждый десятый (11%) смог назвать себя очень счастливым, тогда как более трети (37%) россиян старше 60 лет говорят, что они «не слишком счастливы». Не чувствуют себя счастливыми также четверть (27%) респондентов со средним уровнем дохода, 31% жителей городов с населением от 100 до 500 тыс. человек, треть (33%) неработающих граждан и 30% россиян, не состоящих в браке. Интересно отметить, что семейное положение участников опроса оказалось фактом, существенно влияющим на выбор ответа. Так, среди семейных людей доля респондентов, утверждающих, что они «не слишком счастливы» составляет всего 19%, тогда как среди холостых россиян такой вариант ответа выбрали 28% опрошенных (график 2).

Люди, которые принимают жизнь такой, какая она есть, гораздо счастливее тех, кто испытывают беспокойство по поводу своей судьбы. Так, например 34% тех, кто принимает жизнь такой, какая она есть, считают себя очень счастливыми и только 20% респондентов из числа обеспокоенных жизнью могут назвать себя счастливыми людьми. И лишь 9% из тех, кто легко относится к жизни, заявили, что они не совсем счастливы.



По историческим меркам США, — страна относительно молодая. Но всего за 233 года своего существования она сумела стать одной из ведущих мировых держав.

В настоящее время в состав США входят 50 штатов и один федеральный округ, в котором находится столица Вашингтон, — округ Колумбия. Согласно конституции США, принятой в 1787 году, определенные полномочия для осуществления государственной власти принадлежат федеральному правительству, однако есть и такие, которые находятся в ведении штатов. Каждый штат имеет свою конституцию, законодательную, исполнительную и судебную власти.

Поскольку в правовой системе США основным источником права является прецедент, в американских штатах нередко встречаются законы, некогда актуальные, но сегодня кажущиеся совершенно абсурдными. Так, например, в городе Томбсоун, что в Аризоне, мужчинам и женщинам старше 18 лет запрещено улыбаться,

если у них отсутствует более одного переднего зуба. Есть риск угодить в тюрьму, если начать танцевать в шляпе в Северной Дакоте, или, будучи водителем автомобиля в Нью-Джерси, самому заправлять машину на заправке (этим должен заниматься обслуживающий персонал). Нью-йоркцам запрещается при встречах в виде приветствия хватать друг друга за нос, а жителям Денвера — давать соседям пользоваться своим пылесосом.

Конечно, сочинение законов не является единственной областью приложения изобретательности американцев. Они не менее творчески подходят к организации собственного досуга и тем более — к вопросам развлечения туристов. В Калифорнии, например, была построена первая карусель, использующая солнечную энергию. Неподалеку от Майами, на острове Ки-Ларго можно поселиться в подводном отеле Jules' Undersea Lodge и прямо из собственного номера наблюдать за обитателями океана. А в одном из ресторанов Техаса гостям предлагают отведать «Большой стейк», который в готовом виде весит более двух килограммов и стоит около 50 долларов. Но платит только тот, кто не сможет съесть стейк целиком.





City *Денвер*

Каждый американский штат по-своему уникален, однако наиболее красивым и живописным считается Колорадо.

Климат и завораживающие виды простирающихся с севера на юг горных систем превратили этот регион США в центр летнего туризма и популярный горнолыжный курорт. Прямо у подножия Скалистых гор в месте слияния рек Южный Платт и Черри расположилась столица штата — город Денвер.

Когда-то здесь было обнаружено месторождение золота, что и предопределило в 1858 году основание на этом месте города. С развитием в регионе горнодобычи рос и сам Денвер, наполняясь салунами, игорными домами, парками, фонтанами и особняками. Сегодня добыча полезных ископаемых тут уже не ведется, но все равно именно здесь находятся многие исследовательские геологические центры США. Будучи крупнейшим городом в радиусе 500 км и естественным распределительным центром для горных штатов, Денвер был и остается важным торговым пунктом в масштабах всей

страны, поскольку находится на пересечении транспортных путей между городами Среднего Запада и Западного побережья Соединенных Штатов.

Несколько лет назад журнал Fortune провел исследование, предметом которого стало качество жизни в американских городах. Солидное издание для удачливых бизнесменов проанализировало и определило города, где в последнее время уровень жизни улучшался наиболее стремительными темпами. Среди городов, которые в своем развитии не стоят на месте, первое место занял Нью-Йорк. А вот второе место поделили Денвер и его пригород Болдер. В процессе исследования во внимание принимался бизнес-климат, уровень учебных заведений, общая «культурность» и низкая активность криминальных элементов.

Несмотря на то что современный Денвер является научным и промышленным центром, его уникальность заключается, прежде всего, в природных условиях. Денвер называют «городом высотой в милю» за то, что расположен он на высоте 1600 км над уровнем моря. Свежесть и чистота горного воздуха буквально опьяняют всех, кто прибывает в Денвер, а многие перебираются сюда навсегда.





Service

Аэропорты

Самый быстрый и удобный способ, которым можно добраться до Денвера, — авиаперелет.

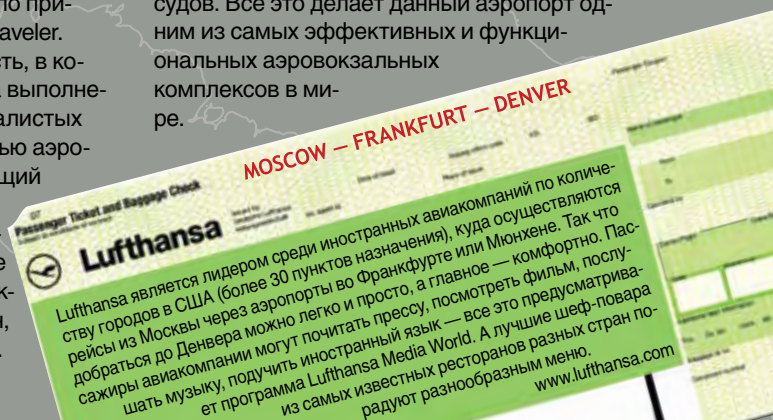
Международный аэропорт, расположенный в 40 км к северо-востоку от центра города, является самым крупным в стране и вторым по площади в мире.

В 2008 году Денверский международный аэропорт был десятым в мире по объему пассажирских перевозок и пятым по объему трафика. В 2002 году читатели журнала Time признали его лучшим во всей Северной Америке, а в 2005-м это звание было присвоено ему и журналом Business Traveler.

Внешне он напоминает местность, в которой находится: крыша аэропорта выполнена в виде заснеженных вершин Скалистых гор. Другой достопримечательностью аэропорта является коридор, соединяющий основное здание с одним из терминалов. Из этого коридора открывается удивительный вид на летное поле, на гряды горных вершин, а также на бескрайние просторы равнин, простирающихся далеко на восток.

Аэропорт оборудован автоматизированной системой управления багажом. Здесь обеспечен свободный доступ к Wi-Fi, зона покрытия которого распространяется на большую часть территории аэровокзального комплекса.

Взлетные полосы аэропорта расположены в виде вертушки вокруг пассажирских терминалов и направлены на все стороны света, что позволяет существенно снизить образование очередей из самолетов перед взлетом. Кстати, взлетная полоса денверского аэропорта является самой длинной полосой, из используемых в коммерческих целях в США, что позволяет обеспечить безостановочный прием всех типов воздушных судов. Все это делает данный аэропорт одним из самых эффективных и функциональных аэровокзальных комплексов в мире.





MONACO Twenty Four Concept Chronograph

Этот хронограф создан под вдохновением 24-часовых соревнований Le Mans. Часы обладают высокотехнологичным дизайном, а также механизмом Calibre 36, который помещен внутрь увеличенного (40,5 мм) корпуса часов с PVD-покрытием (подвешен с помощью держателей) и напоминает кокпит гоночной машины. За работой устройства можно наблюдать через сапфировое стекло часов. Все детали этого стильного хронометра защищены от вибрации и ударов с помощью нового материала, который применяется в самолето- и машиностроении.

Часы герметичны (при погружении до 100 м.) и имеют антибликовое покрытие сапфирового стекла, что обеспечивает лучшую читаемость. Эти часы — пожалуй, самое смелое изобретение TAG Heuer на сегодняшний день.



Новый год — круглый год



Для многих из нас встреча Нового года — самый любимый праздник, который чудесным образом соединяет прошлое, настоящее и будущее. Наверное, это неслучайно. Ведь и история появления самого праздника удивительна: в ней переплелись традиции разных народов и поколений, религиозные предпочтения и даже некие мистические предзнаменования. А если говорить о России, то у нас вообще своя «новогодняя история».

В ожидании чудес

Традиция праздновать Новый год в день весеннего равноденствия пришла из Древней Месопотамии. Здесь каждый год вслед за 21-м днем месяца нисану (в день весеннего равноденствия) начинала прибывать вода в реке Тигр, а через две недели — в Евфрате. Именно поэтому все земледельческие работы начинались в этом месяце. Жители Месопотамии встречали этот день красочными шествиями, карнавалами, маскарадами, песнями и плясками. В Древней Армении и в Древней Индии, новый год также начинался 21 марта. В этот день люди загадывали желания и закрепляли их, привязав к ветви дерева ленточку или повесив на него свое украшение.

В Древней Греции новый год наступал в день летнего солнцестояния — 22 июня. Празднование открывалось шествием в честь бога виноделия Диониса. Свиту Диониса составляли сатиры — дети земных женщин и Пана — козлоподобного бога стад, лесов и полей. Сатиры пели гимны в честь Диониса. Позднее, во времена Перикла и Сократа, сатиров заменили жрецы. Каждый раз под Новый год они собирались в окрестностях Афин, обряжались в козлиные шкуры и блеющими голосами воспевали Диониса.

Новый год в Древнем Египте праздновался в июле, во время разлива Нила. В ночь с 19 на 20 июля жрецы в парадных одеждах под слаженное пение направлялись в заранее определенное место, поднимали лица к черному южному небу, стараясь первыми заметить, когда взойдет над горизонтом самая яркая звезда — Сириус. Ее появление означало наступление нового года.

А в Древнем Риме Новый год отмечали в начале марта до тех пор, пока Юлий Цезарь не ввел новый календарь (28 февраля 46 г. до н. э.). После этого первым днем нового года стали считать первый день января. В новогодний праздник римляне украшали свои дома и одаривали друг друга подарками: плодами, оклеенными позолотой, финиками и винными ягодами, затем медными монетами и даже ценными подарками.

А в это время на Руси...

Наши предки, восточные славяне, отмечали приход нового года точно так же, как и другие народы, — весной. Но в 988 году Русь приняла христианство, и вместе с новой религией к нам пришел византийский календарь. Это был юлианский календарь с римскими наименованиями месяцев, семидневной неделей и продолжительностью года в 365,25 суток. Также вошло в употребление и византийское летосчисление, где сотворение мира относилось к 5508 году до Рождества Христова. По новому для Руси календарю год должен был начинаться в сентябре. А, как известно, с традициями бороться очень непросто, поэтому, даже окрестившись, русские люди упорно продолжали встречать новый год по старинке — 1 марта. Но примерно к XII в. народ совершенно освоился в новой обстановке и стал отмечать сначала свой традиционный Новый год в марте, а через несколько месяцев — в сентябре.

Сентябрьский Новый год русские люди встречали торжественно. Многие стремились приехать на праздник в Москву, где устраивались пышные торжества и веселые гулянья. Из всех городов и селений к Белокаменной тянулись подводы и телеги крестьян, спешили кибитки дворян и гремели колесами по бревенчатым настилам мостовых рыдваны важных бояр. Всем хотелось побывать в Кремле и посмотреть стольный град.

Встречали Новый год так же, как делаем мы сегодня, ночью. В последний вечер старого года родственники обязательно сходились в дом главы семейства или старшего в роду. Гостей приветливо встречали, усаживали за накрытые столы. За неспешной беседой ждали полуночи. Ровно в двенадцать в тишине гремел выстрел вестовой пушки, возвещавшей о наступлении нового года. Все обнимались, троекратно целовали друг друга, поздравляли с новым годом и желали добра и мира.

По велению Петра!

К началу царствования Петра Великого в России был год 7207 (от сотворения мира), а в Европе 1699 (от Рождества Христова). В то время Россия начинала устанавливать связи с Европой и такая разница во времени очень мешала. Но с этим было покончено.

Именно с 1 января 1700 года народные новогодние забавы и веселья получили свое признание, а празднование Нового года стало носить светский (нецерковный) характер. Отныне и навсегда этот праздник был закреплён в российском календаре. Вот так и пришёл к нам Новый год, с елочными украшениями, огнями, кострами (которые Петр приказал устраивать по ночам с 1 по 7 января с помощью зажигания смоляных бочек), зимними детскими забавами — санками, лыжами, коньками, снежными бабами, Дедом Морозом, подарками...

Реформу Петр объяснил так: «А то указали Мы Великий Государь учинить для того, что во многих христианских окрестных народах, которые православную христианскую восточную веру держат с нами согласно, лета пишут числом от Рождества Христова».

Елки и новогодние фейерверки появились также благодаря указу Петра: «...по большому проезжим улицам, и знатным людям, и у домов нарочитых (именитых) духовного и мирского чина, перед воротами учинить некоторое украшение от древ и ветвей сосновых, еловых и можжевельных. А людям скудным (то есть бедным) хотя по древу или ветви над воротами или над хороминами своими поставить. И чтоб то поспело будущего генваря к 1-му числу 1700 сего года. А стоять тому украшению генваря по 7-е число того же года. Да генваря ж в 1-й день, в знак веселия, друг друга поздравляти с Новым годом и столетним веком, и учинить сие, когда на Большой Красной площади огненные потехи начнутся, и стрельба будет, и по знатным домам боярским и окольным, и думным знатным людям, палатного, воинского и купеческого чина знаменитым людям каждому на своем дворе из небольших пушечек, у кого есть, или из мелкого ру-



жья учинить трижды стрельбу и выпустить несколько ракет, сколько у кого случится. А по улицам большим, где пристойно, генваря с 1-го числа по 7-е число по ночам огни зажигать из дров, или из хвороста, или из соломы. А где мелкие двory, собравшись по пяти или шести дворов, тако же огонь класть, или, кто хочет, на столбиках по одной или по две или по три смоляные и худые бочки, наполняя соломою или хворостом, зажигать, а перед бургомистерскою ратушею стрельбе и таким украшениям по их усмотрению быть же».

Сам царь первым пустил ракету, которая и возвестила народу о наступлении нового года, а вслед за нею, согласно царскому указу, началась потеха и по всей Белокаменной... Так, по велению Петра Первого 7208 год стал 1700 годом. Этот первый «настоящий» Новый год в столице прошел шумно и весело, как и повелел государь.

Война — елкам

Сразу же после Октябрьской революции Совет народных комиссаров во главе с В. Лениным рассмотрел вопрос о переходе на новое счисление времени. 24 января 1918 года был принят декрет «О введении в Российской республике западноевропейского календаря». Конечно же, возникли противоречия с православными праздни-

ми, ведь, изменив даты гражданских, правительство не тронуло церковные праздники, и христиане продолжали жить по юлианскому календарю — получилось, что Рождество праздновалось не до, а после Нового года. Но это совершенно не смущало большевиков. Даже напротив: им было на руку разрушение основ христианской культуры. В первые послереволюционные годы традиция еще сохранялась в неприкосновенности. По-прежнему радовали ребятню и «старорезимный» Дед Мороз, и нарядные елки. Но все же постепенно и неуклонно новая власть уходила от старых традиций. Праздник Рождества Христова было решено преобразовать в «комсомольское Рождество», где елке места уже не было. А вскоре, после 1923 года, и вовсе началось изгнание Рождества из России. В одном из циркуляров антирождественской кампании говорилось, что «...бытовая обстановка рождественского праздника вредно действует на здоровье и воспитание детей: святочные рассказы с чертовщиной; дым и газ от елки; пьяные крики гостей...». Елке была объявлена беспощадная война. При этом ее почему-то обозвали «поповской», хотя до революции именно церковь боролась с елкой как с отголоском языческих обрядов. Вскоре был прекращен выпуск новогодних открыток, остались в прошлом веселье рождественские и новогодние праздники и гуляния.

«Старорезимный» Дед Мороз стал «красным»

Но запрет на проведение новогодних праздников действовал недолго, всего шесть лет. Уже в конце 1934 года И. Сталин лично дал указание вернуть народу празднование Нового года. А чтобы организовать его встречу в идеологически верном ключе, в том же декабре 1934 года в свет вышло «Пособие для партийных и комсомольских ячеек», в котором давались подробные

указания об организации праздника. К примеру, венчать ель должна была пятиконечная красная звезда. Елочные игрушки также должны были соответствовать требованиям политического момента: вместо шаров предлагалось изготовить из цветной бумаги фигурки тракторов и комбайнов. Там же был приведен текст и ноты песни, ставшей с тех пор нашей главной новогодней песенкой («В лесу родилась елочка»). В «Пособии» был изменен и внешний облик Деда Мороза. Дореволюционный Мороз надевал перчатки непременно трехпалые и белые — это символизировало святость всего того, что он дает из своих рук. Теперь же ему полагалось носить теплые красные варежки, с алой шубы исчезла и богатая вышивка серебряными нитками, и оторочка из лебединого пуха. Новогодние праздники возродились так быстро совсем не случайно — слишком уж они пришлись ко двору в нашем суровом климате, напоминая в разгар холодной зимы о том, что никогда не следует забывать: жизнь прекрасна, впереди нас ждут новые встречи, свершения, весна.

В результате всех реформ и нововведений в летосчислении мы без разбору празднуем на стыке годов все подряд. Начинаем с католического Рождества, вспоминая, что есть такие причины повеселиться, как святки, сочельник, колядки... Затем наступает «настоящий» Новый год, спустя неделю после которого — «наше» Рождество Христово. А заканчиваются новогодние празднества старым Новым годом, хотя порой не все и представляют, откуда он взялся.



Citroen C6



Элегантные, плавные линии кузова Citroen C6 сочетаются с тщательно продуманным, эргономичным салоном. А простой, но при этом стильный и даже роскошный дизайн, лишенный вычурных деталей, дарит водителю и пассажирам чувство абсолютного комфорта.

При первом же взгляде на Citroen C6 возникают ассоциации с классическими, элегантными моделями 60—70-х годов. этой знаменитой марки, которые не раз выбирали в качестве официальных автомобилей первые лица Франции и других государств. Так, например, Жак Ширак предпочел Citroen C6 еще до начала его серийного производства.

Флагман модельного ряда Citroen C6 выпускается с 2005 года. Дизайн автомобиля впитал лучшие традиции знаменитой марки. При этом он современен и оригинален, что делает модель привлекательной для многих представителей бизнес-элиты, ценящих комфорт, безопасность и безупречный стиль.



У C6 много эксклюзивных предложений: двери со стеклами без рамок, электронная панель приборов с возможностью проецирования на лобовое стекло, стояночный тормоз с электроприводом, система, предупреждающая о пересечении дорожной разметки, адаптивные ксеноновые фары, 4-зонный климат-контроль.

В Россию C6 поставляют с бензиновым двигателем V6, развивающим при рабочем объеме 3,0 л мощность 215 л.с., и дизелем 2.7 л. В Европе C6 доступен также с двумя дизелями (2,2 л, 173 л.с. и 2,7 л, 208 л.с.).



Среди стандартного оборудования автомобиля: система слежения за давлением в шинах, складывающиеся зеркала, обогрев всех сидений, датчики дождя и т.д. Автомобиль оснащен классическим багажником и уникальным для современных машин вогнутым задним стеклом, наподобие тех, что устанавливались в Citroen CX и в ряде американских моделей 60-х годов.



Дайджест

Уважаемые читатели, мы предлагаем вашему вниманию обзор наиболее актуальных материалов по тематике делового совершенства, опубликованных в ведущих западных деловых изданиях.

Director magazine

Издатель: Director Publications

Периодичность: Ежемесячный

Профиль: Лидерство, управление персоналом, предпринимательство

Сайт: www.director.co.uk



Все больше и больше крупных компаний прилагают титанические усилия, чтобы создать комфортную рабочую атмосферу и снискать лавры привлекательного работодателя. И не удивительно: в приятной обстановке люди работают гораздо продуктивнее, в то время как недружелюбная атмосфера способна понизить производительность труда до нулевой отметки.

Одной из главных причин возникновения некомфортной рабочей обстановки являются угрозы и агрессия. Эмоциональная нестабильность, которую они порождают, отвлекает людей от работы и направляет их мысли совсем в другое русло. Добавок еще и увеличивается текучка кадров: кому же понравится трудиться бок о бок с агрессором? Поэтому именно с искоренения угроз и агрессии на рабочем месте зачастую начинается преобразование HR компании.

О методах борьбы с агрессией на рабочем месте читайте в статье **Арианны Оуд «10 советов по борьбе с агрессией»**, вышедшей в декабрьском номере журнала Director.

Human resource executive

Издатель: Human Resource Executive Online

Периодичность: Ежемесячный

Профиль: Стратегические проблемы управления персоналом

Сайт: www.hreonline.com



Ежегодно консалтинговая компания Hay Group составляет для журнала Fortune рейтинг Most Admired Companies, в который входят фирмы, вызывающие наибольшее уважение и восхищение. И уже пятый год эта компания составляет рейтинг Most Admired for HR — «добившихся наибольших успехов в управлении человеческими ресурсами».

Пол Галахер, автор статьи «**Без границ**», знакомит нас с результатами этого исследования. Оказывается, у компаний, занявших высокие позиции в рейтинге Most Admired for HR, есть больше общего, чем видно на первый взгляд. Чем могут быть похожи друг на друга такие компании, как Procter & Gamble, Marriott, Accenture и Federal Express? Основные сходства можно найти в отношении компаний к корпоративной культуре, бренду и найму новых сотрудников. Как это ни странно, именно особенности в областях, воспринимаемых многими как нечто необязательное, отличают лучшие компании от обычных.

Чтобы познакомиться с данной темой подробнее, читайте декабрьский номер журнала Human Resource Executive.

Рекомендации, советы, самая полезная и актуальная информация — все это вы найдете в материалах, опубликованных ведущими зарубежными издательствами.

Industry week

Издатель: Penton Media

Периодичность: Ежемесячный

Профиль: Деловое совершенство промышленных предприятий

Сайт: www.industryweek.com



Последние несколько лет в России у всех на слуху вертикаль власти. Кто-то одобряет ее укрепление, кто-то по этому поводу негодует, и почти все про нее шутят. Оказывается, вертикаль власти становится все популярнее не только в политике, но и в бизнесе. И это несмотря на многочисленные разговоры о системе менеджмента компании Toyota, о децентрализации и о принятии решений малыми группами.

Например, Джим Дики, президент Crown Equipment — корпорации с оборотом в 1,8 млрд долларов, производящей погрузчики, считает, что усиление вертикали власти внутри Crown Equipment — это серьезное конкурентное преимущество этой компании. Именно оно помогает ей не только пережить кризис, но и увеличивать свою рыночную долю.

Подробнее об этом и о других методах, которые использует Crown Equipment, можно прочитать в статье «Точка зрения руководителя: Crown Equipment растет вертикально», написанной **Джонатаном Катцем** специально для декабрьского номера журнала Industry Week.

Talent management

Издатель: Mediatec Publishing Inc.

Периодичность: Ежемесячный

Профиль: HR, управление талантами

Сайт: www.talentmgt.com



«Во время экономического спада инновации могут помочь удержаться на плаву. Но для того, чтобы они были возможны, необходимо, чтобы руководители высшего и среднего звена своим примером показывали значимость инноваций для компании. Только их приверженность нововведениям может создать культуру инноваций», — считает **Шэрон Дэниэлс**, автор статьи «**Инновации не появляются просто так**». И с этими словами трудно поспорить. Но какие конкретные шаги нужно предпринять для появления инновационной атмосферы в компании?

Вне зависимости от того, какую цель мы преследуем, есть три фундаментальных свойства, без которых инновационная деятельность будет затруднена до предела: клиентоориентированность, связка «идея — внедрение», перемены в процессах компании. Последнее особенно важно, ведь без изменений в управлении и идеологии компании невозможно преодолеть волокиту, которая напавал «убивает» инновации.

Чтобы познакомиться с остальными аспектами создания инновационной атмосферы, читайте декабрьский номер журнала Talent Management.

Библиотека

Хотите знать, что стоит почитать на английском языке?
Мы отобрали для вас новинки зарубежного рынка деловой литературы!



Измененные дизайном: как дизайн-мышление меняет организации и способствует созданию инноваций

Тим Браун

США: Издательство HarperBusiness, 2009

Tim Brown. Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperBusiness, 2009

Самый распространенный миф об инновациях заключается в том, что все блестящие идеи рождаются в головах гениев. На самом деле большинство инноваций — это результат решения задач, которые ежедневно ставит перед нами сама жизнь. Автор данной книги знакомит читателей с методом, использование которого позволяет обойтись в этом процессе и без гениев. Дизайн-мышление, утверждает Тим Браун, является действенным инструментом для творческого решения многих бизнес-задач.



Над этим стоит задуматься, или Возможности нездорового смысла

Майкл Мобуссен

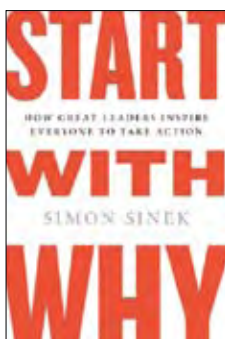
США: Издательство Harvard Business School Press, 2009

Michael J. Mauboussin. Think twice: harnessing the power of counterintuition.

Boston: Harvard Business School Press, 2009

Мы нередко становимся жертвами собственного сознания, а точнее его упрощающих механизмов, которые ограждают нас от обилия попутной информации, предшествующей сложным умозаключениям. В итоге наши выводы оказываются ошибочными, а решения — не самыми удачными.

Но иногда стоит задуматься и еще раз переосмыслить собственные рассуждения. Тогда на ум приходят решения, которые в результате оказываются более эффективными, хотя на первый взгляд могут показаться противоречащими здравому смыслу.



Спрашивая «почему». Как успешные лидеры вдохновляют окружающих

Саймон Синек

США: Издательство Portfolio Hardcover, 2009

Simon Sinek. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action.

USA: Portfolio Hardcover, 2009

Мартин Лютер Кинг, Стив Джобс и братья Райт имеют между собой мало общего, за исключением того, что все они спрашивали: Почему?». Это была их врожденная потребность, которая давала им возможность воодушевлять окружающих и добиваться значительных результатов.

Вопросы «почему» работают везде: в большом и малом бизнесе, в общественной деятельности и даже в политике. Лидеры, которые спрашивают «почему», никогда не направляют — они вдохновляют. А люди, идущие за ними, делают это не потому что они обязаны, а потому что хотят этого.

Вы хотите получать информацию из авторитетных источников на русском языке? Авторы наших книг пишут только о том, что проверили на собственном опыте.



Поколение инноваций. Как создать инновационный процесс и инновационную культуру

Меррилл П.

М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. *Индекс: 21352*

Вам интересно разобраться в том, что такое «инновация» и каково ее значение для организаций в современном мире? Хотите знать, как устроен и работает инновационный процесс? Ждете практических советов и информации о способах, с помощью которых можно повысить эффективность вашего бизнеса? В этом вам поможет книга Питера Меррилла «Поколение инноваций». В ней живо и увлекательно рассказывается о том, как создать инновационный процесс и внедрить инновационную культуру в компании.



Лидер + команда. Повышаем доход, не увеличивая штата

Таунсенд П., Геххардт Дж.

М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. *Индекс: 21346*

В книге представлены основные принципы вовлечения персонала в процесс повышения эффективности компании, которые базируются на разделении каждым сотрудником организационных целей и ценностей и на понимании сути своей деятельности, ориентированной на их достижение. Издание актуально для собственников предприятий, руководителей высшего и среднего звена. Содержащаяся в книге информация полезна экспертам консалтинговых фирм, маркетологам, а также преподавателям и студентам вузов.



Свобода от приказов и контроля? Путь к эффективному сервису

Седдон Дж.

М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. *Индекс: 21345*

Эта книга — о применении идей бережливого производства и философии системного и статистического мышления по Демингу для создания эффективной организации в сфере обслуживания. Джон Седдон подробно разъясняет, чем отличается сфера услуг от производства и почему нужен специальный подход к созданию бережливых сервисных компаний. Книга основана на опыте автора и рассматривает многие основополагающие вопросы современного бизнеса, включая стиль менеджмента, мониторинг процессов и т.п.

Все представленные выше книги можно приобрести в РИА «Стандарты и качество»

по адресу: 115280, Москва,
ул. Ленинская слобода, д. 19,
тел.: +7 (495) 771 6652, 988 8434,
факс: +7 (495) 771 6653,

интернет-магазин: www.mirkachestva.ru,
e-mail: podpiska@mirq.ru.

! При заказе просьба указывать *индекс* книги.










Календарь

Хотите быть в курсе мировых тенденций делового совершенства?
Хотите знать о достижениях своих российских и зарубежных коллег?
Мы отобрали для вас самые перспективные конференции, семинары и выставки!

Дата	Мероприятие	Место проведения	Сайт
Россия			
14 января	Курс «Эффективное управление временем»	Москва	www.cityclass.ru
18 января	Тренинг «Эффективное управление конфликтами в организации»	Москва	www.btcon.ru
19—20 января	Семинар «Управление финансами предприятия в условиях кризиса»	Москва	www.btcon.ru
23—24 января	Тренинг «Создание и внедрение систем мотивации в организации»	Москва	www.arttraining.ru
25—30 января	Курс повышения квалификации «Директор по продажам»	Москва, Русская школа управления	www.uprav.ru
27—28 января	Семинар «Обучение и развитие персонала в условиях кризиса и сокращения HR бюджета»	Москва	www.seminarna.ru
25 февраля	Программа повышения квалификации Mini-MBA	Москва, Русская школа управления	www.uprav.ru
Зарубежные страны			
18—21 января	11-й ежегодный саммит по Lean, «Шесть сигм» и совершенству процессов	США, Орlando	www.sixsigmaiq.com
25—27 января	Международная конференция по налаживанию партнерских отношений	Германия, Франкфурт-на-Майне	www.discovery-partnerships.com
2 февраля	Большие идеи — большие дела	США, Вашингтон	www.gobiba.org
4—5 февраля	Конференция по маркетингу в социальных сетях	Гонконг	www.conferences.com.sg
10 февраля	Бизнес-конференция в долине Темзы	Великобритания, Ридинг	www.thamesvalley.co.uk
19—21 февраля	Международная конференция по обучению менеджменту	Тайвань, Каошиунг	www.smu.edu.ph
22—23 февраля	Международный конгресс инвесторов	Австрия, Вена	www.opalgroup.net

P.S.

Топ-10 самых дорогих брендов мира в 2009 году

Бренд	Страна	Стоимость бренда в 2009 году, млн долларов	Стоимость бренда в 2008 году, млн долларов	Изменение, %
	США	68 734	66 667	+3.10
	США	60 211	59 031	+2.00
	США	56 647	59 007	- 4.00
	США	47 777	53 086	-10.00
	Финляндия	34 864	35 942	- 3.00
	США	32 275	31 049	+3.95
	США	31 980	25 590	+24.97
	Япония	31 330	34 050	- 7.99
	США	30 636	31 261	- 2.00
	США	28 447	—	—

Люди и организации

Люди

Адлер Ю. 10	Доил П. 29
Бейтс Т. 13	Деминг Э. 55
Бондарчук Ф. 7	Конарева Л. 54
Бриккер Т. 14	Прахлада С. К. 46
Власенко Н. 16	Розенфильд А. 30
Вуджер К. 35	Снеговская Е. 14
Вэйдер М. 23	Тоффлер О. 19
Греф Г. 61	Уиллер А. 34
Дворкович А. 6	Черный В. 20

Организации

«Альфа-Банк» 15	Сбербанк 60
«БЕСТ-Недвижимость» 14	«Тойота» 19
«Вымпелком» 7	«XXI век» 36
ГК «Виктория» 16	Cisco Systems 13
Консалтинг-центр «Шаг» 44	John Deere 41
«Мизль» 14	Kraft Foods Inc. 30
«Мой банк» 38	Lean Plus 26
Пенсионный Фонд 6	Lufthansa 72
«Ромир» 68	SCG London 35

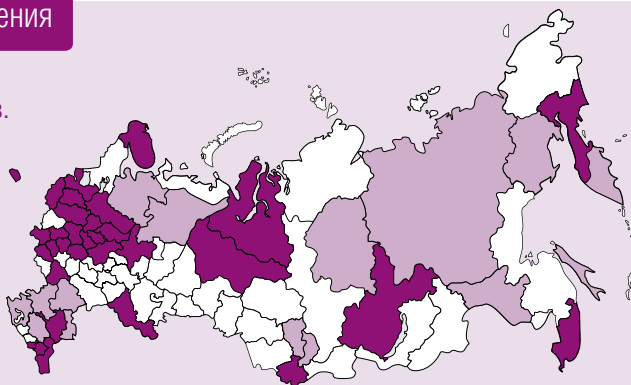
АНОНС

Материалы следующего номера:

- Особенности владельческого бизнеса. При помощи каких методов собственник может контролировать бизнес-процессы компании
- Переломный момент. Как нью-йоркский колумнист Малкольм Гладуэлл превратился в маркетингового бога.
- Ошибочные стили менеджмента в управлении компанией. Когда и почему они возникают?
- Брендинг. Разработка бренда — один из важнейших шагов формирования собственной аудитории компании

География распространения

Общий тираж — **12550 экз.**
Подписка — **8408 экз.**



Дополнительное распространение по Москве:

Бизнес-центры:	Рестораны и кафе бизнес-класса:	Специальное распространение (форумы, мероприятия, авиакомпании и т.д.):
<p>«Новинский Пассаж», Новинский бульвар, д. 31 «Даев Плаза», Даев пер., д. 20 «Александр Хаус», ул. Б. Якиманка, д. 1 «Романов Двор», Романов пер., д. 4 Millenium House, ул. Трубная, д. 12 «Донской Посад», ул. Стасовой, д. 4 «Кантри парк», г. Химки, ул. Панфилова, д. 19, стр. 1 Turolev-Plaza, наб. Академика Туполева, д. 15, корп. 2 «Омега Плаза», ул. Ленинская Слобода, д. 19 и многие другие</p>	<p>Ресторан «Ваниль», ул. Остоженка, д. 1 Ресторан «Вертинский», ул. Остоженка, д. 3/4 Ресторан «Второй этаж», Плотников пер., д. 15 Ресторан Lemoncello, ул. Б. Серпуховская, д. 32 Кафе-булочные бизнес-класса «Хлеб&Со»: ул. Студенческая, д. 26 Осенний бульвар, д. 20, корп. 1 Чистопрудный бульвар, д. 12 Ул. Остоженка, д. 3 2-ой Тверской-Ямской пер., вл. 1</p>	<p>Бизнес-лаунджи авиакомпании Lufthansa Аэропорт «Домодедово» Ле Меридиен Москоу Кантри Клуб (гольф-клуб) Ежегодный конгресс Европейской организации качества Выставка «Связь Экспоком» Автосалон (MIMS) Премия «Атланты бизнеса» Московский международный гостиничный форум Форум «Всероссийский день качества» MIBEXPO Russia и другие мероприятия партнеров Business Excellence</p>

Стремление к совершенству — достижение личного успеха! Выберите Business Excellence!

Business Excellence



Хотите
увеличить
Вашу
прибыль?

Развить
свои
лидерские
навыки?



ЖУРНАЛ НЕПРЕХОДЯЩИХ ЦЕННОСТЕЙ



Усилить
конкурентные
преимущества
Вашего бизнеса?

ИДЕЯ • ДЕЛО • РАЗВИТИЕ • УСПЕХ

Наши подписчики уже знают, как достичь этих целей!

ПОДПИШИТЕСЬ НА BUSINESS EXCELLENCE —

и познакомьтесь с самыми эффективными
технологиями развития бизнеса!

СЧЕТ НА ПОДПИСКУ НА ОБРАТНОЙ СТОРОНЕ
Подробности: телефон: +7 (495) 517 5379, сайт: www.be-mag.ru

ежемесячный журнал деловое совершенство

Business Excellence

Поставщик: ИНН 7706237741 КПП 772301001 ООО «РИА «Стандарты и качество»
в Донском ОСБ № 7813 г. Москвы

Адрес: 115088, г. Москва, 2-я ул. Машиностроения, д. 17. E-mail: subscribe@be-mag.ru.
Тел. (495) 517 5379, 771 6652. Факс: (495) 771 6653

Банковские реквизиты:
Банк получателя: «Сбербанк России» ОАО г. Москва; БИК 044525225;
к/с 30101810400000000225; р/с 40702810938110102653

Счет № BE-01-10

№	Индекс	Предмет счета	Кол-во	Цена, руб.	Сумма, руб.
1	12004	Подписка на журнал Business Excellence февраль / 2010 г. — декабрь / 2010 г.	1	3850,00	3850,00
		НДС 10%			385,00
		Всего к оплате			4235,00

НДС 10%. Закон № 179 ФЗ от 28.12.01

ВНИМАНИЕ! Документы (расходная накладная и счет-фактура) будут вложены в издание!
ВНИМАНИЕ! В платежном поручении обязательна ссылка на данный счет!

Генеральный директор _____

Томсон Наталья Григорьевна/

Главный бухгалтер _____

Мельникова Ольга Вадимовна/



ВНИМАНИЮ БУХГАЛТЕРИИ!

При оплате счета **ОБЯЗАТЕЛЬНО** укажите в платежном поручении в графе «Назначение платежа»:

1. Адрес доставки.
2. ФИО контактного лица.
3. Контактный телефон.

Копию платежного поручения высылайте по факсу: (495) 258 8437, 771 6653

При отсутствии в платежном поручении контактной информации редакция не гарантирует своевременную доставку журнала!