

## Наш бизнес будет все больше интегрироваться в социальные сети

Беседа с одним из организаторов фермерского интернет-проекта «Лавка. Деревенская еда», прокуратором проекта Борисом Акимовым

### – Борис, что такое проект «Лавка»?

– Мы называем «Лавку» виртуальным рынком. Основа бизнеса – интернет-магазин. Портал [www.lavkalavka.ru](http://www.lavkalavka.ru) предлагает покупателям уникальную для российского рынка концепцию – продажу и доставку свежих фермерских продуктов. Гарантируется, что, покупая продукты здесь, вы всегда получите их свежими. Если это яйцо, то оно было снесено не больше четырех дней назад; если это молоко, то удой был рано утром или поздно вечером.



то ехать, чтобы временные затраты на дорогу были как-то осмыслены, мы размещали в ЖЖ информацию: «Собираемся туда-то, у этого фермера очень вкусный сыр. Кому еще купить?» Оказалось, что мы отнюдь не одиноки в любви к свежей пище: на фермерскую продукцию есть очень большой спрос. Наступил момент, когда большая часть нашей жизни состояла из поездок и встреч в метро. Мы передавали кому-то мясо, зелень, сыр, молоко... Стало понятно, что надо уходить с работы и заниматься этим всерьез, регистрировать юридическое лицо.

### – Как возникла идея такого бизнеса?

– Два года назад я еще работал журналистом, двое других будущих владельцев «Лавки» тоже были далеки от фермерства. Нас объединяла любовь к вкусной еде. И мы искали возможности покупать гарантированно свежие продукты – там, где они производятся. Нашли фермеров, выращивающих овощи, фрукты, зелень, свиней... А поскольку за продуктами надо было куда-

Сегодня самому проекту исполнилось два года. А наш сайт существует всего полгода. До создания собственного сайта у нас был только аккаунт ЖЖ. Пока жили без интернет-магазина, мы и юридическое лицо зарегистрировали, и офис сняли, и сотрудников наняли. Поэтому и не было сайта – на него просто не хватало времени.

Сегодня у нас в штате работает 50 сотрудников, которые проверяют, упаковывают свежие продукты и опе-

### Новости наших друзей

- Сеть «Старик Хоттабыч» пробует себя в новом формате с упором на ассортимент категории «декор». Пилотный магазин «Старик Хоттабыч Декор» нового проекта сети открылся в подмосковных Горках 14 августа.
- Одна из крупнейших европейских сетей электроники и бытовой техники «М.Видео» представит в России первый смартфон Nokia на базе платформы MeeGo – совместной разработки Nokia и Intel – Nokia N9. В магазинах сети смартфон появится во второй половине сентября.
- 11 августа 2011 года **Международный аэропорт Шереметьево** отметил 52-летие со дня открытия. 11 августа 1959 года на Шереметьевском аэродроме приземлился первый пассажирский авиалайнер Ту-104, следующий по маршруту Ленинград – Москва.
- Дилерский центр «Автомир – Санкт-Петербург» стал призером VII конкурса «Золотой Гермес» в номинации «Лучшая организация в сфере автотранспортного сервиса Санкт-Петербурга». Получение престижной награды стало подтверждением высокого профессионализма специалистов, опыт и знания которых позволили **компании «Автомир»** занять лидирующие позиции на российском автомобильном рынке.
- Сеть магазинов электроники «ПлюсЭлектро» открыла свой восьмой магазин.

ративно доставляют их в термоконтейнерах клиентам. Доставка — в тот же день или, в крайнем случае, на следующий. Сотрудники «Лавки» всегда знают, как именно продукт появился на свет. Какие удобрения использовались, какого размера ферма, чем кормили животных. Работают ли на ферме нелегальные рабочие? В каких условиях живут сотрудники фермы? Где фермер взял семена для посадки огурцов? Из этого и складывается социальная и гастрономическая ценность продукта.

**— Чем вы отличаетесь от традиционных интернет-магазинов?**

— То, чем мы занимаемся, шире интернет-магазина. Не магазин, а рынок, где покупатели не только видят продукт и его цену, но и фермера, вырастившего его. Могут с этим фермером пообщаться, задать вопрос. Могут поговорить друг с другом, поделиться впечатлениями о продуктах, что-то друг другу рекомендовать.

Фермеры тоже могут общаться друг с другом, на сайте у каждого есть своя страница. Особенность нашего бизнеса в том, что он сильно интегрирован в социальные сети. И будет интегрироваться еще больше. Нужно сделать так, чтобы любая активность покупателя или фермера отражалась в социальной сети. Вася Иванов купил гуся от фермера Павла Девятова, Васе Иванову гусь понравился. Вася воспользовался рецептом таким-то, и блюдо оказалось достойным. Мы стараемся максимально использовать все возможности интерактивного взаимодействия, которые дает Интернет.

**— Что за мероприятие вы проводите сегодня (03.07.11)?**

— До сих пор магазин присутствовал только в виртуальном пространстве. Сегодня на Стрелке рядом с бывшей фабрикой «Красный Октябрь» организован наш первый фермерский рынок. Это наше первое промо,

цель которого — познакомить покупателей и фермеров лично.

Хочется выйти из виртуального пространства в реальное. Можно открыть просто магазин, но это не так интересно. Рынок на Стрелке пока пробный, если получится — будем делать ежевоскресно.

**— Что будет критерием успешности ярмарки?**

— Мы хотим оценить финансовые результаты ярмарки и понять, стоит ли проводить их впредь. Если да, то где — здесь или в другом месте. В интернет-рынке у нас уже отработана бизнес-схема. На реальной ярмарке — притом что нам многое сделали партнеры бесплатно — по нашим прогнозам, по прибыли мы чуть-чуть поднимемся «над нулем». Как бизнес такая схема не

эффективна, но в результате мы, может быть, поймем, как двигаться дальше.

Мы стараемся быть абсолютно прозрачными во всем. А если будем еженедельно проводить такой рынок, то будем просматриваться еще лучше. Люди будут знать, что по воскресеньям можно прийти и посмотреть продукцию, потом через Интернет купить. Мы несколько раз проводили «судный день»: приглашали покупателей продегустировать и оценить фермерскую продукцию, результаты оценок выложили на сайт, подготовили фоторепортаж. К фермеру можно приехать в гости, посмотреть, как он выращивает будущий продукт. Вот его телефон, звоните, хотите — езжайте. Все-таки у многих интернет-магазин еще вызывает недоверие: как это — купить еду и не видеть ее?!

А тут у человека будет возможность прийти в воскресенье на реальную площадку, попробовать продукты, познакомиться с фермером. «Ага, я его знаю, видел и пробовал его продукцию». А в среду или в пятницу он закажет эту продукцию через Интернет.

Мы открыты и в ценообразовании. Да, у нас серьезные наценки — от 10 до 100%. Но мы можем честно



**ПРАЗДНУЕМ С ДНЕМ РОЖДЕЧИЯ!**

**Автокомбинат №28  
с 69-летием!**

**Международный  
аэропорт Шереметьево  
с 52-летием!**



**НП «АВТОМИР»  
с 19-летием!**

**Компанию  
«Снежная Королева»  
с 13-летием!**

сказать, что не наживаемся на покупателях. Мы говорим: «У нас вот такая наценка» и рассказываем, на что идут деньги. Мы хотим, чтобы покупатели задумывались о том, куда уходят их деньги. Чтобы вместе со здоровой и вкусной едой они получали точную информацию — какому именно фермеру и в какой регион пошли их средства. Тогда вместе с деревенскими продуктами клиент получает чувство причастности к гуманитарной миссии проекта «Лавка». В основном это вложения в новые проекты — в то, что покупатели будут приобретать в ближайшем будущем. Мы мощно вкладываемся в сертификацию фермеров и маркетинг. В планах — создание собственной фермы через потребительскую кооперацию. Каждый член потребительского общества сможет стать пайщиком-инвестором, привнося свои идеи, деньги или какие-то другие ресурсы. Или сможет быть пайщиком-поставщиком, например, поставлять корма. А может быть просто пайщиком-потребителем и получать продукцию с фермы.

**— На вашу ярмарку собралось очень много людей. Вы где-то рекламировались?**

— Нет, мы продвигались только через Интернет: сайт, социальные сети. Наша аудитория 12–15 тысяч человек в день. Поэтому донести информацию мы можем сами, не обращаясь к кому-либо. Это наша политика — создавать собственные медийные каналы, чтобы нам никто не был нужен. У нас есть и партнеры. Но то, что будет так много людей, я сам не ожидал...

**— Как у вас организована логистика?**

— Заказ передается фермеру в тот же день, и уже через 2–3 дня фермер доставляет продукт в Москву, в этот же день покупатель получает свой заказ.

Например, фермер получил от нас заказ в среду утром, в четверг вечером приехал и отгрузил нам товар, утром мы отвезли его клиенту. Туда, где наши поставщики живут недалеко друг от друга, мы отправляем курьера.

У нас нет собственных складов, но мы сейчас над этим работаем, поскольку надо где-то хранить товар. Везем греческое оливковое фермерское масло — его, естественно, надо хранить. Начали сотрудничать по варенью — тоже нужны склады. В Краснодарском крае у нас есть партнер, располагающий своими овощебазами, и мы ему доплачиваем за хранение. Есть еще одна проблема роста. Допустим, мы нашли фермера и говорим: «Давай у тебя закупать будем». А он отвечает: «Я столько вырастить не могу, давайте предоплату». Не наша бизнес-схема, но куда деваться. Втягиваемся в предоплату, изымаем из оперативных расходов. Нам надо в неделю 500 кг картошки, а мы оплачиваем 3 тонны.

Но это все временное. Сейчас мы строим новый офис, склад, сортировочную и разделочный цех на Николиной Горе. Там нашелся партнер, и мы с ним делаем первый фермерский ресторан. А часть помещения — ме-

тров 700 — будет наша. Это моя мечта — сделать разделочный цех, белоснежный, за стеклом.

**— У вас все удачно складывается. За счет чего?**

— Очень позитивная идея. Она нам самим очень нравится, мы относимся к ней не как к бизнесу. Конечно, система должна быть устойчивой и доходной, это условие ее существования. Но мы не ставим во главу угла зарабатывание денег. Иногда делаем странные с точки зрения бизнеса вещи. Говорит фермер: «У меня нет денег», — мы ему даем. Или, например, у нас покупают фьючерсный сыр. Покупатели проплатили вперед сыр, а фермер купил на эти деньги котел для его производства. У людей ощущение позитива: и сыр будут получать, и конкретному человеку сделали доброе дело, и хорошему проекту помогли развиваться в России.

Мы — пример того, что и в России бюрократия может не мешать развиваться бизнесу. Нам никто не мешает. Наверное, когда-нибудь это закончится, и нам начнет кто-нибудь мешать. Может быть, после этой ярмарки, когда мы вышли из Интернета и показались на людях. Но пока на нас реагируют очень позитивно: «Как здорово, давайте мы вам поможем, давайте что-нибудь придумаем вместе».

**— У вас и фермеры, и покупатели отличаются от обитателей традиционных рынков — и по возрасту, и по опыту, и по интеллекту. Почему?**

— В основном благодаря Интернету — он требует определенного интеллектуального уровня. А еще потому, что мы не очень срабатываемся с теми, кто работает на традиционных рынках. Там стоят или перекупщики, или те, кого называют торгашами. Они не понимают, что такое долгосрочное сотрудничество, собственное производство. У них это и на лице написано. У нас — другие. Одна из фермеров прежде 40 лет работала балетмейстером, другой производитель сыра — американец, работавший шеф-поваром в российских ресторанах. Люди увлеченные и эрудированные. Они понимают, что такое взаимовыгодное сотрудничество, доверие есть и у них к нам, и у нас к ним.

В основе нашего бизнеса — не столько ценность здоровой и вкусной еды, сколько социальные ценности. Идея сопроизводства и соучастия. Мы добиваемся, чтобы и каждый участник проект «Лавка», и любой клиент ощущали причастность к появлению здорового и вкусного деревенского продукта. Каждый клиент — одновременно участник построения благополучия в каждом отдельном фермерском хозяйстве, с которым мы работаем.

Купил еду — совершил акт прямой помощи человеку, который живет где-то недалеко от тебя. Из малого рождается большое: сегодня мы покупаем молоко и ово-



щи, завтра это создаст дополнительные рабочие места, а послезавтра решит вопрос социальной напряженности в регионе.

Наш лозунг: «Поддержи местного фермера». Практика, когда продукты возят из конца в конец страны через Москву, — никуда не годится. Они не должны далеко ездить; большая часть свежей продукции должна продаваться рядом с местом, где она выращена. Другое дело, что где-то нет спроса, где-то фермеров на рынок не пускают. И есть отдельные продукты, которые надо возить далеко. Вы пробовали здесь кукурузу? У нас есть умопомрачительная кукуруза, такой больше нет нигде. Сладчайшая, сочная. Есть уникальный по своим гастрономическим свойствам продукт — калмыцкая баранина. Ее нужно привозить в Москву. Но основные продукты — молоко, хлеб, муку, сыры, мясо — надо производить рядом с тем местом, где это будет съедено. Москву нужно окружить такими производствами.

## — Как вы оцениваете конкурентный рынок? Вы кого-нибудь считаете своим конкурентом?

— Вслед за нами появились похожие сайты. Мы были первопроходцами. Мы понимали, что, если мы хорошо сделаем, они появятся. Это нормально. Другое дело, что есть те, кто спекулирует на этом. Если продают честно, не обманывают никого, то это замечательно.

Мы все время двигаемся вперед. И обгоняем западников. На Западе фермерская продукция всегда продвигалась как экологически чистая. Мы пошли дальше: еда — это социальное действие. Западники только сейчас к этому пришли, это сейчас в моде в крупных городах. Так что мы в мировом тренде. Конкуренты будут говорить, что у них вкусная еда, здоровая еда. А мы уже дальше ушли. ✨

*Беседовала Л. Горбунова*

*Фотографии Л. Жицкой, Е. Кадочниковой и В. Потапова*

## Кто идет на смену?

Один из наших клиентов недавно воскликнул: «Ба! Да у меня все топ-менеджеры в предпенсионном возрасте! Да и заместители ничуть не моложе... Нужно срочно вливать в компанию молодую кровь, привлекать и растить молодых управленцев!» Думается, случай этот не уникален, и похожая ситуация складывается во многих бизнесах. Вместе с тем ежегодно на рынок труда выходят все новые партии молодых специалистов, получивших образование по различным «менеджерским» специальностям: «общий менеджмент», «менеджмент организации» и т.п. Кто они, эти новые «менеджеры»?

### **Наезд извне**

К вам на собеседование пришел выпускник вуза, молодой человек 22–25 лет. Первое, что отличает его от старшего поколения, — он вырос не во дворе, а в Интернете. С появлением Интернета отпала необходимость хранить в памяти большие объемы информации: теперь достаточно задать вопрос в поисковике. Точно так же с появлением калькуляторов отпала необходимость в искусстве «считать в уме». Характерная черта значительной части вчерашних студентов — это умственная расслабленность, отсутствие привычки к интеллектуальным усилиям, к дисциплине ума.

Еще одна черта молодых специалистов 3-го тысячелетия — заточенность на решение конкретных практических задач, не требующих обширных познаний. Специалисты становятся все более узкими и зачастую видят только то, что входит в область их компетенций. Для каких-то должностей это, возможно, и желательное качество. Но только не для управленческих! Ведь то, с чем имеет дело управленец, — не просто схемы решения задач в области финансов или маркетинга. Прежде всего это реальные люди. Как показывает опыт, а в особенности российский, люди в организации — это отнюдь не одномерные «экономические субъекты», управляемые конкретной «морковкой»: люди гораздо более сложны



и непредсказуемы. Нет у менеджера кругозора — нет и понимания того, чем живет другой человек. Нет понимания людей, особенно людей старшего возраста, многие из которых имеют не только солидный жизненный багаж, но и более фундаментальную общекультурную подготовку.

Третье, что отличает молодых, — колоссальные претензии при отсутствии практического опыта. Молодой специалист желает трудоустроиться сразу в крупную компанию, стартовать со статусной должности и получать большие деньги. Он видит цены в магазинах, красивую жизнь в гляцевых журналах, он понимает: меньше 30 000 рублей — вообще не вариант. А лучше начинать с 50 000. Он убежден, что в этом мире деньги могут даваться легко, — видел по телевизору, читал на форумах, слышал про удачные бизнес-проекты, когда человек без усилий сколачивал состояние. Культ труда зачат и больше не является почитаемым. Зачастую даже наоборот: весь день просидел в Интернете и ничего не сделал? «Молодец, — говорят друзья, — ловко провел начальника».

В чем молодые люди действительно достигли мастерства — так это в искусстве продавать себя. На собеседованиях молодой специалист «раздувает щеки», «распушает хвост» и делает это порой с такой неподкупной убедительностью, что иной работодатель просто не может не принять за чистую монету роскошную саморекламу. А потом вдруг обнаруживается, что суперменеджер с двумя красными дипломами демонстрирует вопиющую компетентность.

Безусловно, речь идет об общих тенденциях, а не каждом отдельном случае. И среди вчерашних выпускников встречаются прекрасные специалисты, на которых их работодатели и коллеги просто не нарадуются. Скажем несколько добрых слов и о молодых вообще. Молодые люди, как правило, открыты для обучения и учатся быстрее своих старших коллег. У компании появляется

ся больше возможностей вырастить специалиста «под себя». Это становится все более актуальным сейчас, в условиях дефицита на рынке труда квалифицированных работников.

Во все времена молодежь обладала новаторским потенциалом. Устроившись на работу, молодой специалист зачастую свежим взглядом замечает нестыковки, несуразицы, возможности что-то усовершенствовать. Молодые проще воспринимают организационные изменения, легче перестраиваются под новые порядки. Это крайне важно в рыночных условиях, когда бизнес, чтобы выжить в конкурентной среде, должен постоянно меняться. Однако надо отличать реальные находки от новаций ради новаций. «Предлагать свое решение» стало модно, но порой такие предложения нацелены не на задачи бизнеса, а исключительно на демонстрацию таланта, творческого потенциала, неординарности.

### Ответ изнутри

«У меня много друзей, да и сама я успела сменить не одно место работы. Так что с жизнью столичного офисного населения знакома не понаслышке.

*Меньше 30 тысяч рублей — вообще не вариант?* А с этим и не поспоришь. Около половины офисной молодежи в столице — иногородние. Им нужно и квартиру снимать, и в общепите кормиться, а кому-то и родителям помогать. Так что 30 тысяч — это последний рубеж, за которым вся затея просто теряет смысл. И биться за него молодежь будет не на жизнь, а на смерть. Что же касается москвичей, то тут срабатывает психология: они считают оскорбительным получать меньше приезжих и берут тот же прицел.

*Дети Интернета отличаются от своих родителей? А в худшую ли сторону?* Наступила эра информации, пришли в жизнь ее неотъемлемые признаки — мгновенная скорость обмена, необходимость стремительно реагировать на нон-стопом поступающие из мира бизнеса сигналы. Мы выросли на ритмах современной жизни, мы адаптированы к ним. Люди старшего возраста с большим трудом выдерживают скоростные режимы, они все-таки гораздо более медленные.

*Молодежь не умеет анализировать?* Исчезла такая необходимость, потому что «в Яндекске найдется

все»? Точно так же можно было бы утверждать, что люди разучились думать с появлением письменности, первого печатного станка, первой летописи, первой газеты... Дело не в инструментах получения и обработки информации, а в качествах самого человека и его отношении к профессии.

*Мы не обладаем широтой знаний?* Бесспорно, образование сейчас взяло курс на практичность и утрачивает былую фундаментальность. Но изменения вызваны скорее ритмикой процессов, к которым готовят молодых специалистов: в мире, где принято бежать, чтобы оставаться на своем месте и бежать еще быстрее, чтобы кого-то обогнать, увы, не остается паузы для того, чтобы сесть и поразмышлять над идеями Канта и Ницше. Зато большую роль играет способность безошибочно расставить приоритеты получаемых знаний и углубиться в одни, пренебрегая другими.

*Молодые специалисты на работе могут часами просиживать в Интернете, в играх и чатах?* Это действительно так. Но я не замечала, чтобы такое времяпрепровождение становилось предметом бахвальства и гордости. Многие и рады бы заняться делом. К сожалению, часто сама работа в офисе структурирована так, что оставляет кучу свободного, пустого времени».

### Ну и?..

Кто прав в этой перепалке? Где истина? Вопросов здесь больше, чем ответов. Несомненно одно: те, кто идет нам на смену, — они другие. Меняется тип человека, его мотивация, этика, возможности, границы запретного и разрешенного. Владельцам бизнесов, руководителям, старшим наставникам молодых придется — и чем дальше, тем больше — самим в чем-то становиться другими. Отказываться от сложившихся убеждений и наработанных привычек в работе с людьми. Расширять свой управленческий горизонт. А значит — не только воспитывать новобранцев, но одновременно и перепитывать себя. ✨

Материал подготовили  
М. Семенова,  
Ю. Пахомов

## Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

### Как там, в консерватории?

К повышению эффективности бизнеса есть различные подходы. Один из них — внедрение систем автоматизации. Это всевозможное программное обеспечение, которое помогает сократить человеческий труд, повысить скорость и качество многих бизнес-процессов, обеспечить точность учета и обработки больших массивов данных на космических скоростях.

учета, подготовки аналитики и отчетной документации.

**Business Intelligence Software (Бизнес-аналитика)** — ПО, которое помогает выстраивать бизнес-аналитику по различным параметрам.

**Enterprise Resource Planning Software или ERP (Планирование и управление ресурсами предприятия)** — ПО, которое обеспечивает интегрированную автоматизацию управленческих функций и рабочих процессов в рамках единой корпоративной информационной системы, т.е. позволяет осуществить «сквозную» информатизацию деятельности компании.

Разработкой программ, которые призваны повысить производительность предприятий, занимаются



Компания	Страна	Оборот компании (2010, \$ млн) <sup>1</sup>	Численность (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.)
Microsoft Corporation	США	69 943,00	89 000	785,88
Intuit Inc.	США	3455,0	7700	448,70
1С	Россия	406,0 <sup>2</sup>	1000	406,00
SAP AG	Германия	16 517,3	49 970	330,54
Oracle Corporation	США	35 622,0	108 000	329,83
Salesforce.com, inc.	США	1657,1	5306	312,31
Software AG	Германия	1483,6	6013	246,73
Thomson Tax & Accounting	США	1072,0	5200	206,15
DST Systems, Inc.	США	2285,4	11 200	204,05
SAS Institute Inc.	США	2310,0	11 398	202,67
MicroStrategy Incorporated	США	454,6	2597	175,04
Epicor Software Corporation	США	440,3	2571	171,25
The Sage Group plc	Великобритания	2268,0	13 256	171,09

крупные известные компании. Нам стало интересно, а как, собственно, у них самих обстоят дела с производительностью. Мы рассчитали **TP-Index** (годовая выручка на одного сотрудника) самых заметных игроков рынка систем автоматизации бизнеса.

Самый высокий показатель TP-Index (**\$ 786 тыс.**) у корпорации **Microsoft**. Линейка **Microsoft Dynamics** — следующее поколение программного обеспечения компании Microsoft для построения систем автоматизации бизнеса (ранее это семейство продуктов было известно под именем Microsoft Business Solutions). На втором месте — американская же корпорация **Intuit** с уровнем TP-Index **\$ 449 тыс.** Эта компания специализируется на разработке учетных программ как для малого бизнеса, так и для организации личных финансов. Российская компания **1С** демонстрирует близкий к ним индекс в размере **\$ 406 тыс.**, опережая по производительности таких гигантов, как **SAP** и **Oracle**, TP-Index которых находится на уровне **\$ 330 тыс.** Остальные создатели управленческого «софта» расположились в диапазоне от \$ 170 тыс. до \$ 300 тыс.

Компания **1С** известна прежде всего программами автоматизации управления и учета на предприятиях. Наличие российской компании в ТОП-3 (по производительности) ведущих мировых разработчиках управленческого ПО, безусловно, вызывает чувство гордости за то, что руководство **1С** не только помогает своим клиентам внедрять автоматизацию бизнеса, но и собственный бизнес выстраивает эффективно, демонстрируя высокую производительность интеллектуального труда.

Автоматизация бизнеса призвана существенно повысить его производительность. Мы ожидали, что сами

разработчики ПО будут лидировать по TP-Index в сравнении с другими отраслями. Ведь они должны на собственном примере подтверждать результативность своих разработок. Однако этого не произошло. Уровень производительности компаний данного сектора ничуть не выше многих других отраслей, которые мы регулярно анализируем в нашей традиционной рубрике. ✨

В. Сметанников

### Из записной книжки консультанта

Менеджер о прошедших переговорах: «*Высказался даже вежливый Вася, который стесняется вслух произносить слова*».

\*\*\*

Генеральный директор: «*Я немного окунулся в реальность и пересмотрел свои возможности. Но они все же оптимистичны, поверьте!*»

\*\*\*

Топ-менеджер о наборе водителей в компанию: «*Мы живем в уникальном городе: нет рабочего класса, все — менеджеры!*»

\*\*\*

Генеральный директор: «*Наш новый управляющий магазином — хам трамвайный, но всегда на «вы»!*»

\*\*\*

Менеджер: «*Подчиненные нужны для того, чтобы компенсировать недостатки своего руководителя...*»

<sup>1</sup> Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».

<sup>2</sup> Данные за 2009 г.

**Главный редактор:** Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** Л. Горбунова **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

**Редакционный совет:** Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2011 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258-25-02. E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией.

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.