

## Главная прелесть нашей компании — в персонале

На стене напротив кабинета коммерческого директора — большое, светлое, до блеска отполированное полотно. Кажется, карельская береза. Такое можно увидеть в дорогом обставленных квартирах, в мебельных магазинах. Но есть едва неуловимое отличие: природная красота дерева проявлена здесь с такой выразительностью, так долго не отпускает взгляд... буквально гипнотизирует. Вдоль коридоров офиса — тоже деревянные панели. Разных цветов и размеров, они красуются на стенах, будто картины в галерее. Действительно есть на что посмотреть.

*Беседуем с коммерческим директором мебельной фабрики «Алан-89» Сергеем Швыдченко.*

— **Что вы производите, для кого, с чего начинали?**

— Больше 20 лет назад фабрика началась с нуля, с одной-единственной деревообрабатывающей машины. Производились заготовки для последующего мебельного производства — фанерованная плита с основой ДСП или МДФ, фанерованная столярная плита. Потребители заготовок — небольшие мебельные мастерские, фабрики, просто отдельные цеха. Если и делалось что-то готовое и под заказ, то не более 5–10%



в общем объеме. Год назад произошли кардинальные изменения. Пришли новые люди со своими идеями, стало интенсивно развиваться второе направление: изготовление мебели и интерьеров на заказ, для конечного потребителя. У нас сейчас и производственные площади разделены: первый этаж — изготовление стандартных заготовок, второй — работа по заказам.

На первом этаже непрерывное поточное производство, там все налажено, на выходе — понятный постоянный ассортимент. А второй этаж — творческая работа над уникальными заказами. Можно сказать, предметы роскоши. Но не всегда. Возьмем, например, те же двери. Дверь — очень технологичное изделие. Чтобы его производить, нужно, грубо говоря, две машины: первая будет делать саму дверь, вторая — красить ее. Но производиться будут только двери стандартного размера и заранее определенного дизайна. Есть крупные, в том числе российские фабрики, которые выпускают современные двери качественно и по невысоким ценам. Но только стандартного размера: высота 210, ширина 60, 70, 80 и 90. Если же у вас проемы нестандартные, вы умрете, но не купите в магазине нужную дверь. В этом — минус технологичности. А у нас на втором эта-

### Новости наших клиентов и партнеров

- 19 мая на кортах московского теннисного центра «Мультиспорт» (Лужники) состоялся девятый благотворительный турнир «Moscow Open by ГОЛЬФСТРИМ». Все средства (более 11 миллионов рублей), собранные участниками и гостями за участие в турнире, а также в рамках благотворительного аукциона были переданы фонду «Подари жизнь!».
- 22 мая 2012 г. **Международный аэропорт Шереметьево** провел Вторую авиационную конференцию «Повышение эффективности и качества обслуживания в Международном аэропорту Шереметьево». Основная цель конференции — создание площадки для сотрудничества компаний и организаций, взаимодействующих в области повышения качества обслуживания пассажирских перевозок. Отдельная сессия конференции была посвящена реализации программы по созданию безбарьерной среды в аэропорту.
- По результатам проведенных исследований оказалось, что всего за три года спонсорской поддержки Лиги чемпионов УЕФА общий бренд **UniCredit** и локальные бренды **банков Группы** стали не просто узнаваемы, но и получили признание в качестве одного из ведущих банков Европы.
- В мае 2012 г. в г. Краснодаре открылись два мультибрендовых магазина модной одежды **сети «Снежная Королева»** (90-й и 91-й по счету).
- Одна из крупнейших европейских сетей электроники и бытовой техники **«М.Видео»** в рамках развития стратегии omni-channel приняла решение интегрировать операции в различных каналах продаж и синхронизировала бизнес-операции ключевых направлений: интернет-магазина и розничной сети.

же — что хотите и как хотите. Там вообще нет машин для непрерывной цикличной работы, все оборудование подобрано под специфику позаказного производства. Ставка сделана на нестандарт!

— **На кого работает второй этаж?**

— Нам заказывают и частные клиенты, заселяющие новые квартиры и дома, и организации — для офисов, ресторанов, магазинов. Иногда напрямую, иногда через привлеченных ими дизайнеров и архитекторов. Под заказ мы делаем абсолютно все: лестницы, шкафы, кухни, полы, потолки, тумбочки, речки, столики. Мы можем воплотить любую, даже самую неумную фантазию клиента и архитектора. Ограничить могут только деньги и время.

*К разговору присоединяется Римма Исааковна Бирбровер, начальник Отдела продаж:*

— Обычно мы приходим в квартиру после строителей и занимаемся интерьером. У нас свой дизайнер, конструктор, какие-то идеи мы можем подсказать заказчику. А уж для архитекторов и дизайнеров, которые приходят со своими идеями, мы — настоящая находка. Ведь дизайнеры далеко не всегда хорошие технари. Часто воспаряют в своих фантазиях, а не задаются простым вопросом: есть ли возможность это где-то изготовить? Потом мучаются. А мы можем изготовить! В крайнем случае — предложить, сохранив тот же внешний вид, немного поменять конструктив. И пожалуйста, не надо бежать ни в какую Италию!

— **Ваши клиенты — состоятельные люди и богатые компании?**

— **С.Ш.** Основной клиент — наиболее обеспеченная часть среднего класса и выше. А из юридических лиц — да, это компании, которые могут позволить себе дорогие офисы. Но в принципе мы доступны для очень широкого клиентского круга. Чтобы заказывать мебель, не обязательно иметь много денег! Это заблуждение. И, как ни странно звучит, это вопрос квалификации заказчика. Когда человек четко понимает, что ему нужно, — это может обойтись совсем недорого. Одного и того же вида тумбочку можно сделать и за большие деньги, и за маленькие. Учесть пожелания и возможности заказчика

и сделать из одних материалов или из других материалов, с такой или такой фурнитурой, на поточном производстве или на ручном производстве. Это то, что наш клиент (в силу недостатка опыта) не всегда понимает. Люди готовы месяцами бегать по магазинам, заранее зная, что не найдут того, что точно встанет в нишу.

— **А откуда появляются квалифицированные заказчики?**

— **С.Ш.** Опыт. Если заказчик не в первый раз обставляет интерьер, работать с ним легко и приятно. А если строит первую квартиру или дом, то это большая головная боль для нас. Он еще не понимает, не знает, не видит. Ему кажется, что архитектор — это дорого, и он сейчас все сам. Дизайнер по интерьеру не нужен, и он сейчас все сам. Мебель на заказ — это дорого, и лучше купить все в IKEA. Но нельзя ориентироваться только на цену. Интерьер — это сложная система с большим набором параметров, которые влияют друг на друга... Простейший пример: хозяйка сделала гипсокартонную стенку, чтобы обойти трубу. А потом ей захотелось, чтобы были навесные книжные шкафы. Вот тут, говорит, нужно повесить пять книжных шкафов! Куда? Это же гипсокартон десяти миллиметровый, а пять шкафов с книгами — это почти полтонны! Она: «Ах да, моя вина, сама зашла на стройку и попросила строителей сделать стеночку».

— **Р.Б.** Знаете, мы стараемся не обижать никого. Бывает, приходят обычные технари, которые понимают, как и что можно сделать. Заказывают и покупают отдельные детали, потом сами собирают. В коммерческом плане они для нас, может быть, не очень интересны. Но мы же не можем любить только тех, у кого есть деньги. Человек должен получить удовольствие от того, что он поменял что-то у себя в интерьере, и не важно, в каких деньгах это выражается.

— **Вы, Римма Исааковна, наверное, очень любите свою работу.**

— **Р.Б.** Я в отрасли 15 лет, и мне с каждым годом все интереснее. Все меняется, все улучшается. Мы делаем много такого, чего не делает никто. Выпускаем натуральную столешничную плиту. Мало кто в Москве ее делает. В конце 50-х появилась и завоевала весь мир ДСП, в последние годы — активно используется МДФ. А прежде

## ПРАЗДНУЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Группу компаний  
«СПОРТМАСТЕР»  
с 20-летием!

Гелиопарк Групп  
с 9-летием!



Retail  
Service Company  
с 6-летием!

Компанию «ДВТ»  
с 21 годовщиной!

Компанию «Лучшие кадры» с 11-летием!



мебель делали из натурального дерева — из фанеры и из столярной плиты. Вспомните: у бабушек у наших — буфеты, шкафы — они и сейчас у многих сохранились. В последний год мы добились очень красивой отделки, одной из лучших в Москве. Мы занимаемся высоким гляncем — этого в Москве вообще никто не делает. Это рояльная, зеркальная отделка. Полировка пастами, долгий творческий процесс.

— **С.Ш.** Мы работаем по импортным стандартам. Италия, Испания, немцы — вот наши ориентиры по качеству. Сейчас мы добились, на мой взгляд, качества более высокого, чем в Италии и Испании. В среднем, потому что там тоже есть очень разные предприятия. Немцы делают лучше, потому что они немцы — инженерная нация. Но они и дороже в разы.

**— Какими параметрами качества вы выделяетесь на фоне конкурентов?**

— Ну, например, тем, что за все время работы предприятия не было ни одного невыполненного заказа. Все было доведено до конца, изготовлено, установлено, сдано — абсолютно все. А ведь это очень большая проблема. Когда мы общаемся с архитекторами, с заказчиками, они говорят: «Вы, конечно, замечательные, но я не хочу связываться с российскими компаниями: вечные задержки, низкое качество, невнятный интерфейс общения с заказчиком. Нет, я лучше закажу в Италии». Действительно, многие обжигаются, работая с нашими мебельщиками. Особенно когда ищут подешевле. Мебельных предприятий много, а возможности изготовить — более чем скромные. Объяснять, что мы не такие, — очень тяжело. Поэтому пока основной канал поступления заказов — или прежние заказчики, или люди, которые ходят в гости к нашим прежним заказчикам. Им уже ничего не надо объяснять: они видели, как это сделано, как это смотрится в интерьере.

**— А по каким параметрам качества вы обошли итальянцев?**

— **С.Ш.** Прежде всего по внутреннему качеству изделий. В Италии очень много делают заменителей. Они красиво выглядят, но не являются тем, что написано на ценнике. Часто пишут: «массив вишни», «массив ореха». А на самом деле это МДФ, покрытый шпоном бука и покрашенный под цвет вишни либо ореха. Конечно, они выигрывают за счет дизайна. Дизайн у них очень хороший. Как это ни смешно, сегодня хорошая столярка продается плохо, а хорошо продается внешний вид. Маркетинг, собственно, тем и занимается, что продает что-то вме-

сто чего-то. А срок службы, неповторяемость текстуры, экологичность, нюансы внешнего вида, которые заметит только профессионал — этого же не протестируешь во время покупки.

**— Как возникла идея совместить два разных производственных направления?**

— **С.Ш.** Идея родилась в результате стечения многих случайных обстоятельств. И тут же начала реализовываться. Прежде я работал в небольшой компании, которая была клиентом «Алан-89»: мы покупали здесь заготовки и делали заказную мебель. По сути, произошло слияние двух компаний с их услугами, клиентскими базами, персоналом, технологиями, оборудованием. Это дало не только новый масштаб, но и дополнительную устойчивость: сезонные пики и спады продаж не совпадают, когда меньше продается мебель — больше продаются заготовки и наоборот. Сегодня мебельных предприятий, которые производят заготовки для мебели и одновременно выполняют индивидуальные заказы, нет или почти нет. Такого размера, как мы, — точно нет.

**— Были ли мысли перенести производство подальше от Москвы с ее дорожкой арендой и зарплатами?**

— **С.Ш.** Если подальше, то упрямся в поиск квалифицированного персонала. Все компании, которые в последние 4–5 лет переехали за МКАД, испытывают тяжелейшие проблемы с персоналом. Вообще с персоналом в нашем деле тяжело. Квалифицированной рабочей силы мало, молодежь не готовят, в производство она не идет. Пытались работать с ПТУ — к сожалению, выпускники почти ничего не умеют. Так что работает в основном старая гвардия. Главное — у нас есть сильный костяк и нет текучки. У нас, конечно, много самого современного оборудования, и этим мы отличаемся от большинства конкурентов. Но оборудование оборудованием, а главная прелесть нашей компании — в персонале. Очень квалифицированные люди, умеющие делать вещи исключительного качества.

— **Р.Б.** Мы можем делать великолепную авторскую мебель, у нас великолепное импортное оборудование. Но самое главное — а я здесь работаю давно, — у нас сложилась команда единомышленников. Очень важно, когда есть команда!

Полную версию интервью смотрите на нашем сайте по адресу: [www.stepconsulting.ru](http://www.stepconsulting.ru) ✨

Беседовал Ю. Пахомов



## Снова — здорово!

### Последствия кризиса

22 мая 2012 года, после перерыва «на кризис», в Москве состоялась очередная бизнес-встреча владельцев и генеральных директоров «Снова — здорово!», в которой приняло участие около 20 первых лиц реального частного бизнеса России.

По традиции участники обменялись новостями и впечатлениями о состоянии своих рынков и о том, как повлиял на бизнес текущий кризис. Картина неоднородная. Некоторым компаниям и отраслям откровенно повезло: кого кризис обошел стороной, а кому и вовсе приходится работать за себя и «за того парня», обслуживая клиентов разорившихся конкурентов. Другая группа гостей, наблюдая рост своего рынка, ощущает беспокойство: слишком уж напоминает динамика продаж новый предкризисный пузырь. К третьей группе можно отнести всех остальных — тех, кто ощутил кризис в полной мере и теперь медленно возвращается на уровень докризисных показателей.

### «Это мирит меня с человечеством...»

Первый доклад «Бизнес от сохи с Интернетом в руках» представил **Борис Акимов**, «Прокуратор проекта LavkaLavka» — как он обозначает себя на визитных карточках. Борис начал с конкретной истории. Партнер поехал на Алтай изучать утраченные гастрономические и сельскохозяйственные традиции староверов. Ну и конечно же искать новых поставщиков для проекта LavkaLavka. Люди на этой земле продолжают активно заниматься хозяйством, у каждого есть коровы, козы, куры, лошади. Но от вопроса «Где у вас можно молоко купить?» — приходят в недоумение: «У всех свое, причем здесь купля-продажа?» В конце концов экспедиция обнаружила и продавца молока, и спрос на него. За двадцать минут разговора с фермером подъехало четыре машины, и пассажиры каждой купили что-то из молочной продукции. Значит, нежелание хозяйств продавать продукцию — психологический барьер, инерция местных традиций.

Бизнес-проект «ЛавкаЛавка» создается людьми, которые в состоянии ломать подобные стереотипы. Большинство фермеров в проекте — бывшие горожане, которым стало тесно в городской среде. И они начали искать «смысл жизни у истоков». Организаторы проекта прежде тоже были далеки от сельского хозяйства. Борис работал в журналистике, его товарищ — в сфере IT. Никогда не занимались предпринимательством и были состоявшимися в своих профессиях, финансово обеспеченными людьми. Но нравилось искать старинные рецепты, нравились вкусные натуральные продукты. Они ездили повсюду в поисках фермеров, местных производителей местного и вкусного. Потом к ним присоединились друзья. Потом кто-то из друзей друзей. Оказалось, тема интересует многих. Появился блог, начали выкладывать тексты и фотографии. Поначалу казалось, что фермеров нет, а есть бабушки и перекупщики с базы.



Позже выяснили: фермеры есть, но «живут» не на базаре, не в магазине, а... в Интернете. С 2008 года затея явно переросла просто хобби. Изыскания двух гурманов вылились в масштабный проект, вобравший в себя новые смыслы и ставший делом их жизни. «Я понял: меня привлекает уже не просто вкусная еда, а истории фермеров, которые увлеченно производят вкусный продукт и преобразуют мир вокруг себя», — рассказывает Борис. Деревни таких фермеров мало-помалу становятся центром культурной жизни. Оттуда они ездят за границу перенимать опыт, туда же приезжают иностранные специалисты. В результате люди делают чудеса. Возрождают практически вымершие виды животных и сельхозкультур, как это, например, произошло с разведением налимов или выращиванием полбы. Создают уникальные технологии переработки продуктов. Все эти фермеры — увлеченные люди, которые заново открывают страну для участников проекта.

Существуют строгие критерии отбора фермеров для вовлечения в проект. Это и соблюдение норм Евросоюза по экологическому земледелию и скотоводству, и особые социальные критерии. В проект приглашают только тех, у кого нет системного сбыта или намерения сделать из своего занятия «большой бизнес». Обычно эти люди осваивают местные исторические сельхозтрадиции и создают продукцию, не имеющую аналогов на рынке. Авторы проекта стремятся, чтобы ассортимент проекта процентов на 70 состоял из местных продуктов. Чем меньше еда путешествует, тем более она вкусная и здоровая. Тем меньше вредных выбросов от транспорта. И тем больше вклад в развитие того региона, где она производится.

В центре системы «LavkaLavka» — фермер. Ему нужны корма, семена, сельхозтехника, логистика. Проживая в 350 км от города, сложно привозить продукцию трижды в неделю. Входя в проект, фермер обеспечивается системой сбыта — магазины, рестораны, доставка конечному потребителю. У проекта есть партнер, который решает вопросы транспортировки. Сотрудники находят предприятия, производящие экологически чистые и соответствующие международным нормам корма. Фермер получает корма чуть дешевле рынка и с доставкой, а проект может гарантировать качество мясной продукции. То же происходит и с семенами. А еще фермеру нужны деньги. Создан фонд поддержки фермеров. Руководители проекта обращаются от имени фонда к потребителям — физическим лицам, владельцам магазинов и ресторанов: «Есть фермер, ему нужен миллион. Давайте скинемся». В итоге потребитель получит овощи в течение всего сезона на сумму своего кредита с 30% скидкой. Плюс ощущение сопричастности к хорошему делу.

По мнению Бориса, в мире явно обозначилась тенденция «Global local», мода на локальные продукты. Для России это не просто мода, это — шанс возродить

сельское хозяйство и былые гастрономические традиции.

Сегодня «LavkaLavka» — это уже зрелый бизнес. В Москве 50 человек сотрудников, два собственных упаковочных цеха, бухгалтерия, юрист. Проект активно развивается еще в двух городах. Без внешних инвестиций, на собственные средства.

Обсуждение презентации Бориса началось с фразы, выразившей общее впечатление слушателей: «Когда я слышу такие истории, это мирит меня с человечеством...» Представитель европейского бизнеса вспомнил притчу: существует три способа быстро разориться — игра, женщины и сельское хозяйство. Игра — самый быстрый способ, женщины — самый приятный, а сельское хозяйство — самый верный. Но, как отметил гость, он рад, что история г-на Акимова, схожая с историей становления таких корпораций, как французский «Danon» или финский «Valio», опровергает этот стереотип. «Вы просто обречены разбогатеть», — резюмировал он.

#### **Обязанность быть добрым...**

Следующим было выступление-дискуссия «Корпоративная социальная ответственность — новая угроза для бизнеса?». Инициировать обсуждение темы согласился **Глеб Прозоров**, *Управляющий директор газеты «Ведомости»*, создавшей совместно с РВС и Форумом Доноров регулярный рейтинг Корпоративной социальной ответственности.

Участники вспомнили предысторию: тема КСО зародилась в Европе из понимания, что мерилom эффективности бизнеса должны быть не только финансовые показатели, но и результаты построения отношений с клиентами, поставщиками, работниками, обществом, правительством. Компании в рамках этой идеологии заботятся о том, чтобы «не портить мир вокруг себя — от экологической обстановки до социальной среды, — а делать его лучше». Носители идеи, объединившиеся в движении Global Reporting Initiative, призывали компании по всему миру присоединяться к ним на добровольной основе. Движение обрело размах, объединив тысячи компаний. Наметилась тенденция перехода норм КСО от добровольной инициативы к законодательному закреплению на уровне государства. Есть ли в этом угроза для бизнеса? Особенно в России, с ее тягой к коррупционной емкости законов? Особенно в связи с тем, что нормы КСО толкуются почти исключительно как «обязательная благотворительность»?

Глеб Прозоров напомнил, что в Европе социальная ответственность компаний тесно увязана с понятиями устойчивого развития (sustainability) и с качеством корпоративного управления. Предоставление отчетов по этим темам вместе с финансовой отчетностью — это неплохо. В России правительство рекомендовало двадцати крупнейшим компаниям с государственным участием готовить «sustainability report». Если завтра это станет обязательной нормой — это угроза? Наверное, нет, считает Глеб. Реальной угрозой в России является подмена понятий. Государство склонно перекладывать на бизнес

решение своих собственных проблем, с которыми не может справиться. И очень любит выдавать за КСО поддержку всего, чего угодно. Например Русской православной церкви. Еще одной угрозой является склонность бизнесменов относить к КСО свои увлечения и хобби —

например поддержку футбольного клуба. По мнению г-на Прозорова, это неправильно. «Компании должны быть социально ответственными, для начала по отношению к самим себе, собственным сотрудникам», — поясняет он. Социально ответвленная компания — это, во-первых, организация, которая платит все налоги. Во-вторых, соблюдает нормы законодательства. В-третьих, тратит часть денег на проекты, способствующие развитию ее бизнеса, но при этом напрямую ее бизнесом не являющиеся.

Вопрос, вокруг которого разгорелась дискуссия: а кто сказал, что бизнесу необходимо делать еще что-то, кроме «зарабатывания денег»? Созданные рабочие места — это разве не социально значимый результат? Так же, как и полностью уплаченные налоги, которыми социально ответственно должно распоряжаться государство? Все остальное, включая благотворительность, может быть только личной инициативой, но никак не корпоративной ответственностью.

Другие участники приводили примеры того, что действительность может выглядеть гораздо сложнее прямолинейных схем. Например, история с волной самоубийств сотрудников компании «France Telecom», существенно подорвавшая стоимость акций и вынудившая руководство разработать специальную программу работы с персоналом. Обсуждение этой ситуации высветило и другую проблемную зону: кто на самом деле принимает решения и несет ответственность за действия корпорации в ситуациях «размытого владельца»? Какова роль менеджеров и владельцев в реализации социальной ответственности предприятия? Дискуссия развивалась по многим направлениям, в ходе обсуждения наметились определенные «точки согласия». Например, в том, что социальная ответственность — это бизнес-этика, что это забота об окружающей среде в том месте, где ты работаешь, что это профессиональное развитие персонала. А вот с пунктом о том, что социальная ответственность — это благотворительность, большинство участников не согласилось. Благотворительность должна идти от сердца и личных потребностей. А что касается менеджерских инициатив в сфере корпоративной благотворительности без разрешения, тем паче — без ведома акционеров — это воровство. И большинство участников согласилось, что правильнее придерживать информацию о благотворительных акциях внутри компании и не превращать ее в маркетинговый инструмент.

Свое выступление Глеб закончил признанием, что в проблематике корпоративной ответственности у него самого остаются вопросы, что начало пути всегда сложно и дискуссионно. Он поблагодарил участников за интерес к теме и уверил, что такие дискуссии крайне важны для дальнейшей судьбы проблематики КСО в России. ✨



## Кто сказал, что трава зеленее в саду у соседа? (часть 3)

Продолжаем цикл статей, посвященных различным мировым бизнес-культурам. Наши советы являются авторским переводом советов со специализированного сайта [www.worldbusinessculture.com](http://www.worldbusinessculture.com). В третьем выпуске мы публикуем советы № 6, 7 и 8 о странах блока БРИК, Европы, Северной Америки и Азии.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Россия</b></p> <p><b>Совет 6</b><br/>Не тратьте время, пытаясь получить решение от средних и младших менеджеров: если возможно, обращайтесь сразу к верхнему уровню.</p> <p><b>Совет 7</b><br/>Компании, как правило, рассматривают бизнес-возможности в краткосрочной перспективе. В такой нестабильной и неопределенной стране, как Россия, кто знает, что нас ждет за углом?</p> <p><b>Совет 8</b><br/>От менеджера ожидается, что он будет управлять — т.е. давать максимально точные и подробные инструкции подчиненным. «Заботливый» стиль управления будет рассматриваться как слабость.</p>  | <p><b>США</b></p> <p><b>Совет 6</b><br/>Компромиссное решение часто принимается в последний момент, например к концу квартала или финансового года.</p> <p><b>Совет 7</b><br/>Не обижайтесь на кажущиеся поверхностными личные вопросы.</p> <p><b>Совет 8</b><br/>Дресс-код в Штатах очень разный — перед отъездом проверьте, с каким именно вам предстоит встретиться.</p>   |
| <p><b>Франция</b></p> <p><b>Совет 6</b><br/>Французские компании стремятся к жесткой иерархии с понятными восходящими линиями отчетности и принятия решений.</p> <p><b>Совет 7</b><br/>Общение вразрез с иерархическими линиями воспринимается как крайне необычное.</p> <p><b>Совет 8</b><br/>Повышение в должности можно получить благодаря комбинации трудового стажа, достижений в дополнительном образовании и продемонстрированных компетенций.</p>  | <p><b>Китай</b></p> <p><b>Совет 6</b><br/>Часты близкие отношения между верхним уровнем менеджмента компании и местными чиновниками.</p> <p><b>Совет 7</b><br/>Важно не позволять людям «терять лицо» перед их коллегами. Всегда относитесь с уважением к должности партнера и не выражайте открыто ваше несогласие.</p> <p><b>Совет 8</b><br/>Делайте людям как можно больше одолжений — долги принято возвращать всегда.</p>  |
| <p><b>Япония</b></p> <p><b>Совет 6</b><br/>Делайте как можно больше одолжений людям. Вам обязаны будут сделать одолжение в ответ.</p> <p><b>Совет 7</b><br/>Старайтесь быть скромным и примиряющим, а не самонадеянным и дерзким. Скромность — это качество, которое приветствуется, в то время как развязность и чрезмерная уверенность в себе рассматриваются как инфантильность.</p> <p><b>Совет 8</b><br/>Поскольку в Японии не склонны говорить «нет» или не соглашаться, трудно быть до конца уверенным, что желаемое решение принято или соглашение действительно достигнуто.</p>   | <p><b>Германия</b></p> <p><b>Совет 6</b><br/>Вспышки эмоций на рабочем месте (гнев, разочарование и т.д.) рассматриваются как признак слабости и непрофессионализма.</p> <p><b>Совет 7</b><br/>Считается, что сотрудники должны получать точные, подробные инструкции применительно к конкретным задачам, но потом они должны самостоятельно выполнять поставленные задачи без постороннего вмешательства или контроля.</p> <p><b>Совет 8</b><br/>Отношения между начальниками и подчиненными, как правило, достаточно формальны.</p> |
| <p><b>Бразилия</b></p> <p><b>Совет 6</b><br/>Организационная иерархия может быть усложнена запутанным переплетением политических альянсов и взаимоотношений. Сложно понять, кто в действительности принимает решение по тому или иному вопросу.</p> <p><b>Совет 7</b><br/>В Бразилии отношения стоят на первом, втором и на третьем месте. Время, посвященное выстраиванию долгосрочных дружеских отношений, никогда нельзя считать пустой тратой времени.</p> <p><b>Совет 8</b><br/>Хороший ход — подчеркивать долгосрочную заинтересованность в контактах с Бразилией и вашими бразильскими знакомыми. Постарайтесь поддерживать связи и в промежутках между контрактами или проектами. Ваши отношения с вашими бразильскими партнерами не могут быть просто деловыми взаимодействиями, они обязательно будут личными.</p> |   |

## Операции с недвижимостью. Раунд третий, незавершенный

В первом раунде, то есть в сытые докризисные годы, бизнесы, связанные с недвижимостью росли как на дрожжах. Растущая платежеспособность населения, усиленная благосклонным кредитованием, подталкивала спрос как на жилую, так и на коммерческую недвижимость.

Росли и процветали риэлторские компании, осуществляющие посреднические услуги при купле-продаже недвижимости. Только в Москве в 2007 году работало более 15 тысяч агентств недвижимости. Эти агентства давали работу сотням тысяч риэлторам. Параллельно с агентствами, прекрасно себя чувствовали и независимые риэлторы.

На рубеже веков в наш лексикон вошел термин «девелоперская компания», а вместе с термином и сами компании, бизнес которых строился на инвестициях в строительство и реконструкцию объектов недвижимости. Появились также и Управляющие компании, которые стали брать объекты недвижимости в собственное управление с целью максимизации прибыли с каждого квадратного метра.

И конечно же наиболее активные предприниматели создавали интегрированные структуры, которые объединяли некоторые (или все) из перечисленных направлений, захватывая, таким образом, рынок недвижимости с нескольких фронтов.

В 2008 году в гонг ударил кризис, объявив начало второго раунда. Резкое падение ликвидности и кредитования обвалило платежеспособность людей и компаний, сократив спрос на недвижимость. Волна кризиса прокатилась по всем континентам. Старые методы работы операторов рынка недвижимости уже не приносили прежних результатов. Агенты, достигшие успеха на растущем рынке, когда объектов было мало, а покупателей много, оказались не очень готовы к новым реалиям, когда покупателя нужно искать... К тому же, учитывая растущий в течение последних нескольких лет рынок, многие агентства в условиях кадрового дефицита порой были вынуждены формировать штат в том числе и за счет посредственных сотрудников.

Как сводки с полей боевых действий, ленты новостей рапортовали о потерях в отрасли недвижимости. Так, например, в Москве в кризисные годы число риэлторских агентств сократилось в полтора раза. В Великобритании 30% риэлторов потеряли работу. Как правило, закрывались небольшие риэлторские компании.

В новых жестких условиях перед многими операторами недвижимости встал вопрос об уровне качества и эффективности их работы. Потеряв стабильность и комфорт, наиболее крупные и диверсифицированные компании, у которых хватило запаса прочности пережить удар кризиса, всерьез задумались о повышении эффек-

тивности бизнеса, о производительности труда сотрудников, о совершенствовании технологий работы.

Как говорят на Востоке, «светлый день обязательно сменит темную ночь». Последние сообщения о положении дел на рынке недвижимости говорят о наступлении третьего раунда. Судите сами: «В первом квартале 2012 года россияне заметно активизировались на рынке купли-продажи жилья: по стране зарегистрировано почти 836 тысяч сделок, что на 21% больше, чем годом ранее, свидетельствуют данные Росреестра.

Всего за прошлый год Росреестр зарегистрировал 3,642 млн сделок. Этот результат стал рекордным за последние годы: в докризисном 2007 году было заключено 2,367 млн сделок. Наименьшее количество сделок за последние годы было зарегистрировано в 2009 году из-за кризиса — 2 млн».

Или: «В Испании установлен новый рекорд на рынке недвижимости. Иностранные инвесторы оживились и активно скупают подешевевшее за годы кризиса жилье в Испании. В результате объемы продаж недвижимости иностранцам достигли максимума за последние три года. По данным Центробанка Испании, за весь 2011 год покупатели из-за рубежа инвестировали в испанские «метры» порядка 4,7 млрд евро. Это на 27% больше, чем в 2010 году. В испанской девелоперской компании Taylor Wimpey подсчитали, что в первом квартале 2012 года количество сделок, заключаемых иностранцами, подросло на 21% в годовом исчислении».

Итак, похоже, благодаря коррекции цен и повышению платежеспособности, спрос на недвижимость возвращается в нормальное русло. Компании, успешно пережившие острую фазу кризиса, уже не те, что прежде. Много уроков пройдено, работа над ошибками сделана.

Нам стало интересно проанализировать, как сегодня обстоят дела с эффективностью бизнеса в отрасли недвижимости. Традиционно, в качестве лакмусовой бумажки мы использовали TP-Index (годовая выручка на одного сотрудника).

В таблице данные (за 2011 год) о шестнадцати компаниях из разных стран. Первый вывод, который мы делаем, взглянув на таблицу, — что средний TP-Index по отрасли несколько ниже, чем во многих других отраслях, которые мы анализировали в наших прошлых выпусках. Судя по всему, на момент подачи данных бизнес еще не оправился окончательно от кризисных потрясений.

Лидерство японцев уже не вызывает удивления. Подобная ситуация характерна для многих отраслей. Японское трудолюбие, умение концентрироваться, любовь к порядку помогает предпринимателям и менеджерам Страны восходящего солнца лучше других побеждать



| Компания                                | Страна         | Оборот компании (млрд \$) <sup>1</sup> | Численность (чел.) | TP-Index (тыс. \$/чел.) |
|---|----------------|--|--------------------|-------------------------|
| Sumitomo Realty & Development Co., Ltd. | Япония         | 8303,14                                | 9733               | <b>853,09</b>           |
| Canadian Real Estate Investment Trust   | Канада         | 352,90                                 | 1430               | <b>246,78</b>           |
| CBRE Group, Inc.                        | США            | 5905,41                                | 34 000             | <b>173,69</b>           |
| Миэль                                   | Россия         | 503,33                                 | 3110               | <b>161,84</b>           |
| Xinyuan Real Estate Co., Ltd.           | Китай          | 687,51                                 | 4260               | <b>161,39</b>           |
| Deutsche Annington Immobilien GmbH      | Германия       | 1497,87                                | 10 000             | <b>149,79</b>           |
| Heiwa Real Estate Co., Ltd.             | Япония         | 363,64                                 | 2610               | <b>139,33</b>           |
| H&R Real Estate Investment Trust        | Канада         | 659,01                                 | 7000               | <b>94,14</b>            |
| Jones Lang LaSalle Incorporated         | США            | 3584,54                                | 45 500             | <b>78,78</b>            |
| Savills plc                             | Великобритания | 1143,43                                | 23 555             | <b>48,54</b>            |
| Корпорация Инком                        | Россия         | 583,33                                 | 12 500             | <b>46,67</b>            |
| Renta Corporación Real Estate S.A.      | Испания        | 77,13                                  | 1750               | <b>44,07</b>            |
| Cushman & Wakefield, Inc.               | США            | 499,60                                 | 12 035             | <b>41,51</b>            |
| Lincoln Property Company                | США            | 139,70                                 | 3985               | <b>35,06</b>            |
| Trammell Crow Company                   | США            | 167,00                                 | 6000               | <b>27,83</b>            |
| Leasinvest Real Estate SCA              | Бельгия        | 50,92                                  | 2000               | <b>25,46</b>            |

трудности. Один сотрудник компании Sumitomo Realty & Development приносит **853 тыс. долларов** ежегодно.

На втором месте канадская компания Canadian Real Estate с показателем **247 тыс. долларов**.

Очень приятно видеть производительность труда лидеров российского рынка недвижимости. TP-Index в компаниях «Миэль» и «Инком» — **162 и 47 тыс. долларов** соответственно, что говорит о достойном положении наших компаний в международном отраслевом списке.

Ряд американских и европейских компаний уступают по производительности и лидерам, и российским компаниям. Либо удар кризиса был сильнее, либо еще не все уроки кризиса усвоены. Ведь третий раунд еще не завершён.

Ленты новостей продолжают нас пугать очередными волнами кризиса. Стало быть, еще не время расслабляться. Владельцам и руководителям по-прежнему стоит держать под неусыпным контролем работу над постоянным совершенствованием технологий работ, бизнес-процессов, методов продаж, управленческих механизмов и качества работы сотрудников. ★

В. Сметанников

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

### Из записной книжки консультанта

Менеджер розничной сети: «Человек уходит из магазина, не сделав покупки, и портит нам коэффициент конверсии!»

\*\*\*

Менеджер: «Мы ж не Москва, мы — провинция, и у нас Майбах — это М-а-а-а-айбах!»

\*\*\*

Менеджер услугового бизнеса: «Если люди нас хотят, то им надо нас давать!»

\*\*\*

Менеджер: «Не могу сказать, что инфраструктура повернулась к нам лицом, но хорошим профилем она повернулась».

\*\*\*

Коммерческий директор: «Нам предложили кровью расписаться под бюджетом. Мы — за, — нам крови не жалко!»

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

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

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2012 <http://www.stepconsulting.ru>

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