

*14 февраля 2011 г. Консалтинг-Центру «ШАГ»  
исполнилось 17 лет!  
Поздравления принимаются...*

## Чемодан без ручки

Помните загадку: и тащить невмочь — и бросить жалко? Думаете, чемодан без ручки? Это бы еще полбеды. Беда — не в отсутствии ручки. А в том, что набит чемодан старьем, которым никто уже не воспользуется. А ведь тащим, тащим. Из квартиры в квартиру, с дачи на дачу, с чердака на чердак. Не про нас это? Не похожи мы на своих дедушек да бабушек? А уж менее всего похож на них современный бизнесмен? А если честно? Люди — они и в бизнесе люди. Вот несколько зарисовок с натуры. Из «чемоданной» жизни бизнесменов.

### Бизнес без ручки.

Многие розничные сети выросли когда-то на фундаменте дистрибуторского бизнеса. Так было и с одной нашей клиентской компанией. Но через какое-то время родное, любимое, давнее начало всему оптовое детище сделалось громоздким и убыточным, с вялой струйкой торговли, низкой маржой и разрастающимися залежами неликвидов. Владельцы долго не верили, не хотели взглянуть на ситуацию пристально и непредвзято. А чтобы ничто не кололо глаза, опт был таким образом растворен в рознице и ее управленческом учете, что убытков можно было вроде как и не замечать. Ни у кого не поднималась рука потрогать оптовое направление, обсчитать его, а уж тем более что-то поменять в нем. Так продолжалось более 4-х лет. **Счастливое окончание.** Но настал-таки час расставания с чемоданом! В компанию пожаловал свежий, волевой и очень любящий порядок в финансах наемный управляющий. Убедил владельцев, засучил рукава — и меньше чем за год и ручка к чемодану была приделана, и содержимое обновлено. Владельцы получили самостоятельный и прозрачный бизнес с понятными финансовыми результатами. Да и облегчен чемоданчик был изрядно: на 70 % складской и офисной площади и на 60 % сотрудников! И как ведь все вовремя было сделано: тут как раз и кризис подоспел... **Счастливая альтернатива.** Мы ни в коем случае не утверждаем, что каждый обречен тащить за собой свои чемоданы. Есть много прямо



противоположных примеров. Кто-то наделен и особым чутьем на устаревающие вещи, и даром без сожалений расставаться с ними. Одна из дружественных нам компаний имела мощное бизнес-направление на рынке торговли трубами и металлопрокатом. Дела шли замечательно. Результаты колебались от года к году, но никогда не падали в минус. Однако, как только владелец заметил первые симптомы устойчивого тренда на снижение маржи,

он решительно закрыл этот на широкую ногу поставленный и еще прибыльный бизнес. Вытащил деньги, вытащил кадровую гвардию и перенаправил все это в девелопмент. Друзья недоумевали. Но прошло несколько лет, и им осталось лишь удивляться прозорливости бизнесмена.

### Поставщик без ручки.

Лидируя в своем товарном сегменте, торговая компания имела эксклюзивного поставщика стройматериала.

«Вы такие большие и так много продаете, что мы согласны только вам и по самым низким ценам». Товар ходовой, хорошего качества, улетал как пирожки. Владельцы радовались удаче и как-то перестали посматривать по сторонам. Тем временем подросли другие производители, потяжелели кошельки у населения, вырос спрос, и ассортимент компании стал тесен для покупателей. Конкуренты все громче заявляли о себе и уже предлагали много чего другого. Да и цены их потихоньку снижались, приближаясь к эксклюзивным возможностям наших героев. Но владельцам так дорог был эксклюзив-

### Читайте в номере:

Ассесмент в розничных сетях...	стр. 3
Генерал Гурко против «единомышленников»	стр. 4
<b>Бенчмаркинг</b> Продажи online	стр. 5

ный контракт, что о других источниках поставок всерьез думать не хотелось. Рынок стремительно рос, а товарооборот компании держался на том же уровне. Когда же и мощности поставщика выросли вместе с рынком, сбытовые возможности компании перестали устраивать его, и эксклюзивные отношения прекратились. Компания осталась, что называется, у разбитого корыта. **Счастливое окончание**. Не было бы счастья, да несчастье помогло! Отрезвленные случившимся, владельцы стали стремительно наверстывать упущенное. Одновременно с поиском новых каналов поставок были сформулированы четкие правила, касающиеся широты ассортимента и круга необходимых поставщиков со всевозможными страхующими вариантами. Своего лидерства компания не восстановила, но бизнес был сохранен, его положение на рынке стало прочным и устойчивым.

**ERP без ручки.** Шесть лет назад производственная фирма приобрела для своих нужд самую мощную и продвинутую ERP-систему SAP. В планах была автоматизация бухгалтерии, склада, производства, казначейства, отношений с поставщиками и клиентами. И хотя функционал SAP был для бизнеса во многом избыточен, компанию решили автоматизировать «на вырост». Обычная по тем временам история: автоматизаторы не слишком-то рекламировали тот факт, что внедрение и модификация под нужды конкретного бизнеса может быть в разы дороже лицензии на продукт в его первоначальном виде. В результате денег хватило лишь на то, чтобы «привязать к местности» бухгалтерию. Остальные блоки системы легли на баланс дорогостоящим и бесполезным активом, а вместо них работали написанные местными умельцами «лоскуты». Лоскутная информационная система была громоздкой и ненадежной, а сама ее эксплуатация была возможна только под присмотром каждого из приложившего руку к тому или иному «лоскуту» программистов. Уже три года назад стало ясно: лучший выход из ситуации — приобрести набор необходимых модулей «1С: Предприятие 8» и перевести на «1С» бухгалтерию. Стоимость лицензий и внедрения — несоизмерима со стоимостью SAP, и для компании это и тогда было реально, и сегодня вполне по карману. Но никакого решения не принято и по сей день. **Счастливая альтернатива.** Крупная розничная компания приобрела ERP-систему АХАРТА. Как и в приведенном случае с SAP, система оказалась внедренной на пятую часть и работала в связке с большим количеством всевозможных «самописок». Под девизом «накопим денег — довнедрим» проходил год за годом. Бизнес развивался, усложнялся, постоянно воз-

никала потребность в новых звеньях информационного обеспечения. Программисты трудились не покладая рук, и информационное хозяйство быстро обрастало новыми «заплатками». А через какое-то время стало понятно: информационная система становится узким местом, местом возрастающих трудозатрат на ручное обслуживание, генератором ошибок и источником грубых искажений реальной экономики бизнеса. Ситуация становилась все более запущенной, и, когда острота ее достигла точки кипения, владельцы пригласили специалистов, сели за калькуляторы и стали просчитывать варианты. К выводу пришли неожиданному: оказалось, разумнее не доводить старый инструмент, а внедрить новую, более продвинутую версию АХАРТА «с нуля». И возможностей больше, и бизнес не будет так сильно лихорадить, и цена сопоставимая. Задача внедрения новой информационной системы была поставлена как приоритетная, деньги на ИТ-подрядчиков владельцы нашли, а Генеральный директор проявил в этом нелегком проекте незаурядную энергию, волю и готовность «копаться в деталях». Это был сложный, но глубоко продуманный системный проект. Свои задачи и графики получили практически все менеджеры высшего и среднего звена, контроль исполнения проводился еженедельно. Но в каждом квартале компания брала один, а то и несколько принципиальных рубежей. И с каждым шагом получала все более полную информацию о товаре, все более корректную управленческую отчетность, все более надежную работу системы и все более компактную ИТ-службу.

**Другие разновидности чемоданов.** Покопавшись в архивах, мы обнаружили там и другие распространенные виды бесполезного багажа. Как, скажем, «Подразделение без ручки» (потому что не привыкли доверять аутсорсингу, который кое-где не только в разы дешевле, но и надежнее). Или «менеджер без ручки» (потому что уникальный специалист, ветеран компании, да и просто замечательный человек, но никакой не менеджер). Думается, однако, что читатель может дорисовать эти сюжеты и сам. Нас же более всего обрадует, если каждый просто спросит себя: а что у меня, в моем бизнесе, «без ручки»? Где в хозяйстве притаился хлам? Не требует ли пристального обсчета то, что силой традиции возведено в сан священной коровы? ✨

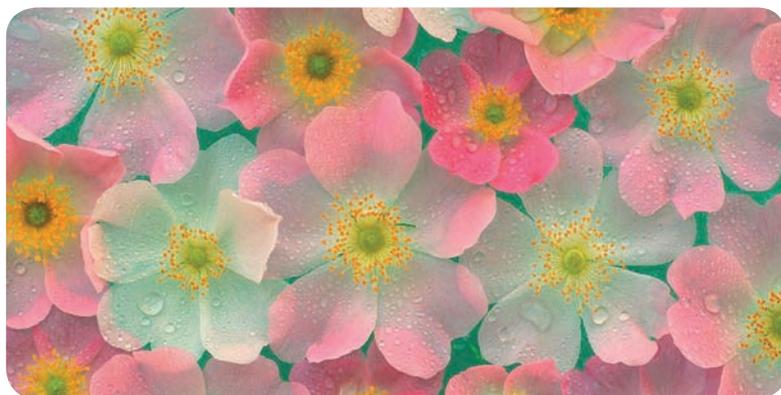
*Е. Емельянов,  
С. Емельянова,  
Ю. Пахомов*

**ПОЗДРАВЛЯЕМ  
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!**

**Компанию «Альт»  
с 19-летием!**

**Группу компаний «Сатори»  
с 18-летием!**

**НКО ЮРРЦ  
с 14-летием!**



## Ассесмент в розничных сетях — зачем и когда

Пару лет назад, когда мировой кризис только набирал обороты, большинство изданий, чтобы взбодрить приунывшую бизнес-аудиторию, писали о положительных плодах кризиса — оздоровление рынка, возможности для роста и захвата новых территорий, а главное — высвобождение квалифицированных сотрудников за меньшие деньги и мотивированных на сохранение рабочего места. Дескать, перегретый трудовой рынок станет наконец-то нормальным. Сегодня, по мнению многих экспертов, кризис позади. И хотя мы придерживаемся иного мнения, промежуточные итоги под вестиможно.

Что касается квалифицированного персонала за меньшие деньги — все пошло не так, как ожидалось. Выяснилось, что лучших, так ожидаемых рынком сотрудников, никто увольнять и не собирался. Зато с удальством избавились от «балласта». И зачастую «подбирать» этот балласт не хотел никто. И тогда в бизнес-среде с новой остротой встал вопрос оценки, унификации требований к персоналу, его подготовки и главное — поиска кадрового резерва внутри компании.

Как всегда, острее всего потребность в людях испытывают розничные сети. Найти одного-двух маркетологов или любых других менеджеров в офис можно. Конечно, придется провести немало собеседований, но, в конце концов, человек появится и за ним можно будет присмотреть. А вот массовый поиск, например, продавцов или заведующих магазинами в сети по всей России — это задача посложнее. Но главное: в итоге Центральный офис не всегда «видит», что за люди оказываются на позициях директоров магазинов. Проверить, что происходит, скажем, в Магадане или Нерюнгри, очень сложно. Иногда бывает так: «кустовой» руководитель нашел идеального, казалось бы, блестящего директора, директора-«звезду», а он не только не прижился, но и сумел настроить против себя весь коллектив магазина. И тот самый коллектив регулярно устраивает саботаж поручений шефа, а следовательно, и Центрального офиса. А бывает, что директором магазина становится славный и горячо любимый коллективом человек, но подчиненные при нем перестают «ловить мышей»: плохо обслуживают покупателей, не поддерживают порядок в зале, да и уровень продаж идет вниз. А уж о середнячках, не привлекающих внимания Центрального офиса успехами или провалами, об их потенциале и перспективах вообще ничего не известно. Именно в таких случаях и прибегают к ассесменту, позволяющему оценить: обладает ли специалист качествами, нужными



для эффективной работы в компании? Есть ли у него потенциал для дальнейшего роста?

Иногда к процедуре ассесмента прибегают, когда нужно определиться с кадровым резервом. Основная задача — найти таланты, выделить людей, которые могут идти выше той позиции, которую сейчас занимают. И связанная с этим задача: решить, чему нужно обучить людей, чтобы они были более эффективны, чтобы

смогли занять более высокую или просто иную позицию. Был такой случай, когда через процедуру ассесмента проходил директор магазина, входящего в крупную розничную сеть. Отличился он тем, что просто поразил консультантов способностью находить нестандартные решения, он просто не мог придерживаться какой-то одной схемы. Но директор магазина, согласно требованиям Центрального офиса, должен был обладать прямо

противоположным качеством: готовностью следовать стандартам, принятым в сети. Для занимаемой должности сотрудник явно не подходил, поскольку стремился действовать по-своему, и не все клиенты магазина оценили бы его подход. Зато он обладал теми компетенциями и личностными качествами, которые необходимы для эффективного маркетолога. По результатам ассесмента руководству компании была направлена характеристика этого человека и рекомендация о переводе в отдел рекламы и маркетинга. Таким образом, процедура оценки позволила открыть новый талант. Компания получила на вакантную должность человека, который действительно может быть эффективен. И при этом была застрахована от неприятных сюрпризов, которые он мог преподнести в качестве директора магазина.

Еще один важный результат оценки персонала — возможность создать профиль эффективного сотрудника. Процедура ассесмента позволяет определить, какой тип сотрудника эффективен для конкретной компании на конкретной должности, и использовать это знание при отборе кандидатов. При выборе из нескольких кандидатов мы сможем предположить с высокой степенью вероятности, насколько человек с таким профилем, таким уровнем знаний и навыков будет успешен здесь. Особенно важен прогноз успешности кандидата, если речь идет о заполнении большого числа однородных вакансий.

Разумеется, результаты ассесмента — не панацея. Жизнь всегда может оказаться сложнее любого, сколь угодно изощренного набора процедур. Но как раз в ситуациях расхождения результатов оценки и экспертных мнений, как правило, обнаруживаются новые, скры-

тые ранее возможности развития. Именно поэтому так важно всегда сопоставлять итоги «камерной» работы оценщика с результатами из реальной жизни. Например, магазин занимает лидирующую позицию в рейтинге сети. Конечно, Центральному офису было бы важно узнать, какими качествами обладает человек, добившийся такого успеха. Возможно, подключить его к обучению других директоров. Но, к великому удивлению, в ходе ассесмента выясняется, что директор — человек мягкий, робкий, с трудом принимающий решения и с весьма средними профессиональными умениями. В чем дело? Может быть, реально магазином управляет кто-то из ближайшего окружения директора, а сам он просто соглашается с решениями «серого кардинала»? Или так отозвалась «на местности» локальная акция, подготовленная региональными менеджерами? Или есть еще какая-то иная причина? — Если бьет в глаза несоответствие между показателями магазина и тем уровнем компетенций, который сотрудник демонстрирует на ассесменте, есть повод задать вопрос: в чем здесь дело? Бывает ведь и так, что объективные показатели, плохие или хорошие, складываются не столько из достижений и промахов этого человека, сколько из



Shutterstock / Haywiremedia

обстоятельств иного рода. И это — сигнал к тому, чтобы копнуть поглубже.

Что получает заказчик ассесмента в итоге? Прежде всего ответы на те вопросы, которые он ставил.

Если его интересует, соответствуют ли люди должностям, то ассесмент покажет уровень такого соответствия. Если заказчик хочет знать сильные и слабые стороны людей и программы необходимого обучения, он получает ответ на этот вопрос. Если желает определить кадровый резерв — найти, например, сейлз-менеджера из 300 человек, то по результатам ассесмента он узнает, кто потенциально способен на это. А если просит подсказать «дорожку» к определенному сотруднику — как с ним лучше

себя вести, как ставить задачи, кнутом или пряником мотивировать, плотно контролировать или держать на длинном поводке — ассесмент выдаст и эту информацию. По результатам оценки сотрудника составляется резюме, которое и является конечным продуктом всей процедуры и представляет собой своего рода паспорт человека, только в нем указаны не социально-демографические, а профессиональные характеристики. ✨

Ю. Капитанчук,  
М. Семенова

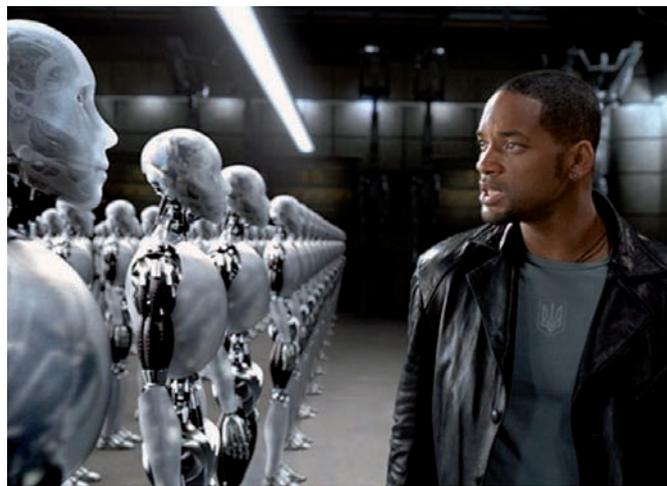
## Крохи книг

# Генерал Гурко против «единомышленников»

Постоянная тема споров — что лучше: «команда единомышленников», пусть даже и не очень профессиональных, но сплоченных вокруг общей цели, или регулярные структуры, правильно построенные из вполне заурядных менеджеров? Неожиданный разворот на этот вопрос дает выступление прославленного генерала Первой мировой Василия Гурко. Вот фрагмент его выступления на соединенном заседании главкомандующих фронтами, Временного правительства и Исполнительного комитета Совета рабочих и солдатских депутатов в Петрограде, 4 мая 1917 г.:

«...Мерило стойкости части — это процент потерь, которые она может понести, не теряя боеспособности. Я 8 месяцев пробыл в южноафриканских республиках и видел там части двух родов: 1) небольшие, дисциплинированные и 2) добровольческие, нерегулярные. И вот в то время, как первые при потерях даже до 50 % продолжали вести бой и не теряли боеспособности, вторые, несмотря на то, что были составлены из добровольцев, отдававших себе отчет, за что они сражаются, уже после 19 % потерь оставляли ряды и бросали поле битвы; и не было силы, которая могла бы заставить их драться».

**Источник:** А. И. Деникин. Очерки русской смуты. Т. 1. Крушение власти и армии. Февраль — сентябрь 1917 г. М., Айрис-Пресс, 2003. С. 375—376.



## Продажи online

По итогам 2009 года, согласно данным Росстата, оборот розничной торговли в России составил **14,517 триллиона** рублей. В этом же году объем рынка интернет-торговли, по данным общественной организации интернет-отрасли РОЦИТ, достиг **150 миллиардов** рублей. Таким образом, на долю интернет-торговли уже приходился **1 %** всего розничного товарооборота. Да, против каждой 100 рублей, оставленных в offline-магазине, 1 рубль оборачивается в магазинах online.

Возникнув на рубеже тысячелетий, за какие-то 10 лет интернет-магазины выросли в огромную индустрию, работа которой на первый взгляд как будто не видна. Многие до сих пор думают, что интернет-магазин — это два мальчика, которые что-то продают, не выходя из квартиры. Однако один из старейших и крупнейших американских интернет-магазинов **Amazon.com** дает работу **более чем 24 тысячам** сотрудников.

В России, по данным аналитического портала **Oborot.ru**, работает порядка **5000** интернет-магазинов. **80 %** российских пользователей Интернета (в городах с населением свыше 1 млн человек) хотя бы раз совершали покупки online. Мы покупаем в Интернете уже не только книги, бытовую технику, телефоны и компьютеры, но и одежду, ювелирные изделия, продукты питания, цветы и многое другое. При всей молодости рынка, конкуренция в интернет-продажах уже взрослая, и она подталкивает online-магазины к постоянному совершенствованию.

Мы сравнили эффективность работы различных интернет-магазинов по универсальному показателю производительности труда — **TP-Index** (годовая выручка на одного работника). Крупнейший интернет-магазин **Amazon.com** (США) лидирует не только по товарообороту — там каждый сотрудник приносит в год более **1 миллиона** долларов (см. табл.). Другие американские и японские интернет-магазины, попавшие в наш обзор, демонстрируют TP-Index в диапазоне **300 — 600 тысяч** долларов. В развитых странах и спрос, и инфраструктура позволяют online-бизнесу достигать высоких показателей. Любопытно, что китайские коллеги оказались внизу таблицы с ежегодной выручкой на сотрудника всего порядка **45 тысяч** долларов. Похоже, далеко не все жители Поднебесной оценили преимущество покупок через Интернет, да и относительно низкая платежеспособность основной массы населения еще не дает интернет-торговле развернуться в полную силу. Российские online-магазины выглядят лучше китайских, но еще не дотягивают до законодателей моды. Так, сотрудник крупнейшего — **Ozon.ru** — добывает для своей компании немногим более **110 тысяч** долларов в год, а в молодом, но самом капиталоемком — **KupiVIP.ru** (инвестиции превышают 30 млн долларов) — около **68 тысяч** долларов.

Как же складывается невидимая часть online-бизнеса, спрятанная за кулисами монитора? Чем и как приходится заниматься этим сотням и тысячам специалистов?

**Интерфейс.** Как театр, который начинается с вешалки, любой интернет-магазин, по определению, начи-

нается с интерфейса. Если магазин не хочет отпугивать своих потенциальных покупателей, то как минимум он должен решить ряд вопросов по созданию «продающего» интерфейса.

**Легкость.** Важно не перегрузить сайт графическими элементами — ведь не во всех регионах России есть скоростной Интернет.

**Простота заказа.** Хороший интернет-магазин отличается удобной системой поиска и классификации товара, а максимальное количество кликов до покупки не превышает четырех.



Shutterstock/Yanik Chauvin

**Доступность контактной информации.** Для этого всегда на виду и в доступе все средства связи с магазином: телефон, e-mail, Skype, ICQ. Нелишне также присылать клиенту все детали его заказа для проверки с его стороны.

**Максимум информации о товаре.** Не стоит копировать текст с сайта производителя или коллег по цеху — вложите в него

собственный интеллект! Только полный, ясный и логичный текст, заранее снимающий возможные вопросы покупателя, делает работу продавца.

**Максимум фотографий.** Лучше один раз увидеть. Профессиональные снимки, сделанные в удачных ракурсах, приближают покупателя к ощущению того, что он «потрогал» товар. Именно отсутствие этого ощущения останавливает многих пользователей от покупок online.

**Дизайн.** Это не просто красивая упаковка. Дизайн сайта — это создание настроения. А, как известно, чем лучше у человека настроение, тем легче он расстается с деньгами.

**Продвижение площадки.** Поисковая оптимизация, контекстная реклама, реклама в блогах и сообществах, баннерная реклама, реклама в офлайновых СМИ — это направление, без которого невозможно представить работу интернет-магазина. И чем профессиональнее будут выполняться эти функции, тем больший трафик посетителей обеспечит магазин.

**Софт.** Одна из основных затратных статей — программная платформа, так называемый «движок» сайта. Выбор правильного «движка» важен: его не видят покупатели, но с ним придется работать персоналу, от его возможностей и удобства зависит скорость и качество внесения изменений в описания товара и другой контент магазина.

**Железо.** Здесь нужно выбрать оптимальный вариант: тратиться ли на покупку серверов или ограничиться их арендой, какие терминалы приобретать для офисной работы.

Интернет-магазин	Страна	Оборот компании (2009, \$ млн) <sup>1</sup>	Численность (чел.)	TP-Index (\$/чел.)
Amazon.com, Inc.	США	24 509,0	24 300	1008,6
eBay Inc.	США	9156,3	16 400	558,3
Rakuten, Inc.	Япония	3233,4	5810	556,5
Harry & David Holdings, Inc.	США	426,8	1026	416,0
Liberty Interactive Group	США	8305,0	23 073	359,9
1-800-FLOWERS.COM, Inc.	США	667,7	2200	303,5
OZON.RU	Россия	100,0	900	111,1
KupiVIP.ru Россия		27,0	400	67,5
E-Commerce China Dangdang Inc.	Китай	213,3	4708	45,3
Mecox Lane Limited	Китай	177,7	4118	43,2

**Товар.** Когда определена товарная и ценовая концепции, отдельный блок задач должны будут постоянно решать закупщики. Так же как в offline: искать поставщиков, добиваться наилучших условий, обсуждать цены, скидки и бонусы за объемы, способы и графики оплаты, рассчитывать товарные запасы.

**Логистика.** Влияет все — от расположения складов поставщика до характеристик собственных складов и распределительных центров и способов транспортировки.

**Отдельная история — служба доставки.** Можно (и некоторые товарные концепции требуют) создать собственную службу доставки. В этом случае магазин может влиять на качество работы курьеров, но берет на себя все риски, связанные с текучестью и воровством. Можно отдать доставку на аутсорсинг специализирующейся на этом компании. В этом случае магазин снимает с себя хлопоты, связанные с персоналом, но теряет контроль качества и возможность оперативного влияния.

**Способ оплаты.** Чаще всего используется оплата наличными курьеру, притом что риски воровства сохраняются. Постепенно растет доля оплаты «электронными деньгами». На помощь интернет-магазинам приходят WebMoney и «Яндекс-Деньги», но, чтобы превратить виртуальные деньги в реальные, необходимо заплатить комиссию. Все чаще используются покупателями и кредитные карты, хотя не все держатели карт готовы «засветить» код своей карты в Сети. Интернет-магазин может отдать на аутсорсинг и функцию приема оплаты, заключив договор с компанией-агрегатором, обслуживающей все виды платежей. Однако за это удобство придется заплатить высокий процент за обслуживание.

А главное — в Интернете торгуют не товаром, а сервисом. Именно качественный сервис ждут покупатели от ин-

тернет-магазина. Товар — лишь часть сервиса. По данным исследования online-торговли PricewaterhouseCoopers, в списке конкурентных преимуществ интернет-магазинов низкие цены лишь на седьмом месте. Больше всего пользователи, как выяснилось, ценят экономию времени, доставку на дом, возможность избежать суеты традиционных магазинов, круглосуточный режим и возможность найти товар, которого нигде больше нет. ❄

В. Сметанников

### Из записной книжки консультанта

Из резюме соискателя: *«Легко иду на контакт с людьми. При необходимости могу быть замкнутым».*

\*\*\*

Бизнесмен о необходимости инвестиций: *«На голом теле аленький цветочек не растет».*

\*\*\*

Владелец компании: *«Одно дело менеджмент, а другое — просто в лоб дать!»*

\*\*\*

Бизнесмен об истории партнерства: *«Пришли мы к нему на его харизму, а ушли — от полной неорганизованности».*

\*\*\*

Рассказ одного из совладельцев бизнеса: *«Хотя мы уже 35 лет рядом, семьи у нас разные».*

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

**Главный редактор:** Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** М. Семенова **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.