



ЖИЗНЬ БИЗНЕСА

ДЕЛОВОЕ ИЗДАНИЕ ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ БИЗНЕСА

№ 6 (108) ДЕКАБРЬ 2018

Свинство естественного отбора

Наступающий 2019 год — год Свиньи. Нельзя сказать, чтобы человечество в целом относилось к этому животному с очень большой симпатией. Хотя и представить себе жизнь этого человечества без свиньи, а уж тем более без свинства, — практически невозможно.

Свинья спасает нас не только в виде универсальной пищи и даже некоторых деликатесов типа хамона, но и как полноценный элемент пищи духовной, воплощающийся во множестве заповедей и мудрых пословиц, которые мы впитываем в себя с детства. «Не было у бабы заботы, купила баба поросся», — например. Это значит, что тот, кто ничего не делает, — молодец. И нечего выпендриваться — как только займешься делом, так сразу только и выйдет, что забот полон рот... Другая пословица: «Посади свинью за стол, она и ноги на стол». Ну это понятно. Включите телевизор, и вам сразу объяснят, что эта пословица — про наших заморских недругов, от которых у нас все беды и несчастья в стране происходят. Они как по своей привычке ноги на стол задерут, так у нас сразу по всей стране с утра молоко в крынках киснет...

Ну и конечно же свинья, несомненно, животное, духовно сродственное с бизнесом. Почему? — Потому что в сознании большинства соотечественников, активно формируемом творчеством режиссеров, сценаристов, журналистов и гражданских активистов, бизнес — это откровенно грязное дело. А свинья — она, известно, как танк. Она не просто грязи не боится. Больше того, по народной мудрости, свинья — она всегда грязь найдет. И откровенно любит в этой грязи поваляться. У нее от этого чесаться перестает, и она чувствует себя спокойной. Так и бизнес. Как найдет маргинальную нишу, как в нее погрузится, так тоже — и чесаться перестает, и спокойствие обретает.

Но, как известно, в мире животных царствует естественный отбор. Среди свиней — тоже. И поэтому свиньи все же бывают очень разные. И даже если мы посмотрим на отечественную историю последних тридцати лет, то легко убедимся, что за этот период естественный отбор действовал весьма активно и вывел у нас разные породы этих животных.

Вот, например, есть особи крупные и даже очень крупные. Их есть, как минимум, две породы. Одну из них на самом раннем этапе, когда бизнес только что разрешили, бросились выращивать те, кто мечтал о племенном животноводстве. Уж как они их только ни холили и ни лелеяли,

и доростили аж до федерального уровня. Гордились так своими достижениями, что чуть ли не на выставке достижений народного хозяйства показывали. Но потом в окружающей среде что-то изменилось. Большинству энтузиастов кому по рукам надавали, кому мягко, но настойчиво предложили свинок-рекордсменов продать, а кто-то сам отчаялся, да и от греха подальше решил поехать свиноводством в Лондон заниматься. Так и бродят сегодня две-три неприкаянные рекордистки — как память о делах минувших дней.

Но, к счастью, за это время у нас научились выращивать свиней и покрупнее. С очень простой и эффективной технологией. Берется большая кормушка, туда насыпается побольше бюджетного корма — и, пожалуйста, ешь, хрюша, сколько влезет. Смотри только, чтобы ничего не лопнуло и не треснуло, а уж условия тебе все создадут за казенный счет...

Свинки при таком уходе благополучно растут и превращаются в больших хрюков. Эти красавцы любят себя по всему миру показать: то во французский Куршавель приедут, то с рыбками в Монако на яхте прокатятся, то еще куда... Но при этом такую благодарность к месту кормления испытывают, что готовы в любую минуту самих себя целиком и полностью хоть на заклание отдать. Так прямо всем и заявляют, что все свои накопленные подкожные активы в любую секунду готовы сдать на благо кормильцев...

Но естественный отбор не только о больших свиньях позаботился. Бывают и маленькие. Вот недавно — гуляли мы в Саду Эрмитаж, и тут появляется какая-то из медийных звезд с младенцем на руках. Вокруг нее тут же другие звезды собираются. И все этому младенцу — «сюсю» да «мусю»... А тут вдруг вдоль аллеи другая звезда прогуливающаяся появляется. И у нее на поводке — маленькая розовая декоративная свинка с бантиком на шее. Так все в один миг младенца оставили и бросились к свинке «сюсю» да «мусю» делать. Понятное же дело: экзотическая свинка гораздо интереснее обычного, хотя и звездного младенца.

Вот и в бизнесе сейчас так же. Расплодилось множество маленьких, розовых, с бантиками и без них свинок — стартапы называются. А вокруг них с криками «сюсю» да «мусю» бегают и чиновники, и инвесторы, и бизнес-ангелы. И все мечтают, что уж из этого-то поросеночка точно свин-рекордсмен какой вырастет, не меньше Гугла да Фейсбука ихнего. И немедленно в окружающей среде



С Новым годом!

Тел.: (495) 258-25-02
e-mail: step@stepconsulting.ru | www.stepconsulting.ru

ШАГ
1 КОНСАЛТИНГ



прорывную технологическую революцию произведет... Вот тогда и будет им всем такое «Знай наших!», что только держись.

Конечно, в свиной породе есть и безродные космополиты. Стоит выйти за пределы освещенного ярким светом круга сколковских университетов и звездных променадов и заглянуть в темный лес, как мы увидим там настоящее дитя естественного отбора: заросшего черной щетиной, угрюмого дикого кабана. Который постоянно прячется в тени и который привык выживать в любых условиях, питаясь только тем, что сам способен нарыть в условиях все более дичающего дремучего рынка. В постоянно скудеющей окружающей среде он сегодня может пропитаться и одними прошлогодними желудями. Хотя его обострившееся в дикости обоняние способно распознать и глубоко спрятавшиеся под землей драгоценные трюфели. Он очень осторожен, но уже ничего не боится. На него так часто и много охотятся — то с ружьями, то с собаками, то с сетями, — что он уже привык не доверять никому и ничему, кроме своей интуиции.

Кабан — не овца. С него и шерсти клочок получить трудно, осталась только мало на что годная щетина. Но при этом он весьма плодовит. Недаром он так любит свою свинку и постоянно решает поставленную ей задачу — где достать

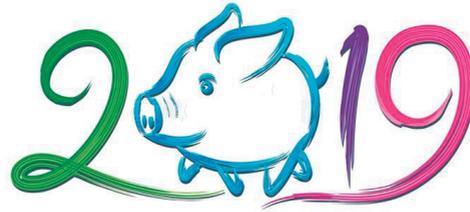
удобный лифчик об шести чашечках. И как только предоставляется малейшая возможность, наш дикий кабан тут же порождает целый клон кабанят — новых тем и направлений, которые он пытается развивать и выращивать. И если только дремучие заросли бизнес-леса не сведут совсем подчистую, есть шанс, что именно этот дичающий вид выживет и даст нам потомство.

Есть, правда, у свиней всех видов одна важная эволюционная особенность. Свинья — очень практичное существо, и по природе своей она устроена так, что может смотреть только на землю, отыскивая нюхом и взглядом желуди покрупнее и лужу погрязнее. Но она совершенно не способна задраить голову и, посмотрев на небо, увидеть звезды.

Наверное, в этом и будет особенность наступающего года. В нем будет не до звезд. Не до мечтаний. Не до долгосрочных стратегических планов и программ развития. Но у каждой нормальной свиньи всегда есть операционная задача — нарастить на себе побольше активов, пока есть чем кормиться. Пригодится в тяжелые времена...

С Новым Свинячьим годом, дорогие товарищи! ✨

Евгений Емельянов



ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕЧНЯ!

**Компанию
«Инкомстрой»
с 25-летием!**

**Компанию
«Альпиндустрия»
с 30-летием!**

**Компанию «Рокса»
с 26-летием!**

**Группу компаний
«Ведис-Групп»
с 21-й годовщиной!**



Термодоставка и развлекательная химия

Уже в пятнадцатый раз члены и гости «Бизнес-Грабли Клуба» собрались на его площадке, чтобы поделиться друг с другом бизнес-секретами и новыми идеями. Основатели молодых бизнес-проектов *Дмитрий Селезнев, управляющий партнер «Agrefood. ru», и Мария Щербинина, создатель проекта «Crazymasha»,* рассказали членам клуба о работе и планах развития своих компаний. В качестве обратной связи от экспертов клуба они получили советы о том, как обойти «грабли», заготовленные рынком для каждого из предпринимателей. Опытные бизнесмены, в свою очередь, увидели новые подходы к ведению бизнеса и просто получили удовольствие от общения с энергичными и увлеченными предпринимателями.

Доставить свеженьким

Идея доставки продуктов, требующих особых температурных условий, родилась у Дмитрия Селезнева в 2016 г., когда он обнаружил дефицит возможностей доставки скоропортящихся продуктов, работая в иностранной компании. Дмитрий понял, что спрос на такую доставку есть — развивается рынок доставки продуктов питания из интернет-магазинов, — а содержать свой автопарк слишком дорого для торговой компании. Мысль о создании агрегатора доставки возникла от желания организовать менее затратный и более современный бизнес, а также минимизировать риски несформированного рынка. Агрегатор «Agrefood. ru» связывает продавца продуктов питания и компании, оказывающих услуги доставки с соблюдением температурного режима. Потенциальные клиенты компании — это и продуктовые сети, осуществляющие доставку клиентам, и интернет-магазины, и фермерские хозяйства. В приложении есть возможность выбора адреса, времени и температурного режима доставки. Заполнить заявку на сайте помогает искусственный интеллект. К сервису уже подключены четыре транспортных компании, оформление заказа происходит в считанные секунды. Состояние заказа обновляется каждые пять минут, клиент может по карте отследить, где едет его груз. Компания зарабатывает на подключении клиента, ежемесячном обслуживании и комиссии с каждого заказа.

Проект «Agrefood. ru» стартовал 1 февраля 2018 г., а первые продажи начал в августе 2018 г. и привлекает на данный момент 750 заказов в месяц. В планах развития компании выполнение 20–25 тысяч заказов в месяц, организация доставки в другие города, создание фуллфилмент-центров, где будет осуществляться хранение и сборка заказов — полный цикл складской логистики с соблюдением необходимых температурных режимов. У компании есть также виды на белорусский

и китайский рынки. В стадии рассмотрения находится сейчас идея об организации собственной службы доставки, которая требует больших вложений. Сейчас компания привлекает инвестиции с планируемой доходностью 20 % в год.

Эксперты и выступающие сошлись во мнении о том, что фактор времени очень дорог в современном бизнесе. Желающих повторить успешную идею достаточно много. Задача компании — быть первыми. Нужно успеть выстроить идею и вовремя ее продать.

Потенциального покупателя может заинтересовать либо операционно-эффективный бизнес с понятной возможностью заработать, либо обширная клиентская база. Это и есть наиболее важные активы компании, программное обеспечение — только фундамент. Представители «Agrefood. ru» были полностью согласны с такой точкой зрения.

Веселье и обучение

Идея научного шоу возникла у актрисы Марии Щербининой после сотрудничества в студенческие времена с компанией, специализирующейся на организации подобных мероприятий. Проект «Crazymasha» стартовал четыре года назад, в организации работы помог супруг Марии. В научных шоу Маши много дыма и смеха, они искрят весельем, юмором и одновременно дают детям знания. После шоу дети получают эмоции, которые остаются с ними навсегда, и желание познать мир науки.

Сейчас Мария организует около 50 представлений в месяц, из них половину ведет сама, в других задействованы ее помощники, которых она тщательно отбирает и обучает. В команде проекта три человека, которые проводят шоу, и «back-office» — ответственные за реквизит и бухгалтерия. В таком составе коллектив «Crazymasha» не в состоянии выполнить все поступающие заказы, — их количество растет на 30 % в год, услугами пользуются как частные клиенты, так и кулинарные студии, детские агентства, игровые зоны в ТЦ, конверсия составляет 90 %.

Масштабировать свой бизнес и продавать франшизы Мария пока не планирует — она является главной «фишкой» проекта, а оказываться в нескольких местах одновременно человек пока не умеет. Технологии проведения опытов не уникальны — уникальна атмосфера мероприятия. Основа ее шоу — душа и эмоции, а не химические реакции, и невозможно гарантировать, что подобные проекты в исполнении других людей будут приносить такие же доходы.

«Crazymasha» увлечена своей работой, и ее цель — разбудить в детях интерес к знаниям, заставить искать





ответы на вопрос: «А почему так?» после представления. Охватить большую аудиторию Мария планирует с помощью телевидения — ее мечта иметь собственную телепрограмму.

Не все эксперты «Бизнес-Грабли Клуба» смогли представить себя владельцами такого бизнеса, как научное шоу. Одни из них, очарованные вдохновенным рассказом, предложили Марии увеличить число задействованных в шоу лиц, количество опытов — и создать научно-развлекательный цирк, сохранив дух и эмоциональность «Crazymasha». Другие отметили, что масштабироваться и необязательно, если нет желания увеличивать прибыль, но существует риск для главного героя — «перегореть» на работе. Такой риск Мария отвергла сразу — невозможно перегореть от того, что любишь делать. Ведь чем больше отдаешь — тем больше получаешь!

Эта встреча в «Бизнес-Грабли Клубе» собрала представителей разных подходов к бизнесу. В проекте «Agrefood. ru» основа ведения бизнеса — математический расчет, настрой на рост и достижение цели. А проект «Crazymasha» работает на вдохновении и любви к зрителю. Каждый имеет клиентов и может приносить прибыль. А вопрос о том, что важнее — удовольствие от работы или доход — гости клуба обсуждали за чаем после завершения выступлений. Надеемся, что этот вечер все присутствующие смогли увидеть для себя новые «грабли» бизнеса и постараются на них не наступить.

«Бизнес Грабли Клуб» готовит новые проекты для обсуждения. Ждем вас на наших регулярных встречах <http://businessgrabli.club/> ✨

Записала Анна Стус

Global Vision: мировые тренды



Новая стратегия бизнеса в эпоху долголетия*



Мы часто желаем друг другу долгих лет жизни, не задумываясь о том, чем обернется для нас долголетие. Наши представления редко выходят за рамки традиционного подхода к трудовой жизни: образование, работа, выход на пенсию. Так была структурирована жизнь наших родителей и предыдущих поколений. Жизнь в целом часто воспринимается как период молодости, который сменяет старость. Отношение к долголетию продиктовано страхом перед долгой старостью и стремлением продлить молодость. Привлекательность «молодого» образа жизни — сегодня успешная маркетинговая стратегия. Однако увеличение продолжительности жизни неминуемо потребует кардинальных изменений в подходах к способам построения жизни. Неотвратимость перемен станет серьезным вызовом, который несет в себе долголетие.

В 2016 г. опубликована книга профессоров Лондонской бизнес-школы Линды Грэттон и Эндрю Скотта «The 100-Year Life» («Жить 100 лет»). Авторы утверждают, что большинство детей, родившихся в развитых странах, могут рассчитывать на 100-летнюю жизнь. В книге

говорится, что все, начиная от самих людей и заканчивая институтами власти, должны готовиться к тому времени, когда до 100 лет будут доживать миллионы людей. Сегодня же люди, бизнес и общество в целом не готовы к такой продолжительности жизни. Как добиться того, чтобы долгожительство стало подарком, а не проклятием?

Когда книга была переведена на японский, она тут же стала бестселлером в самой «стареющей» стране мира (27 % населения старше 65 лет). Япония отнеслась к идее принятия жизни до и после 100 лет, как к комплексной стратегии. Страна уже смирилась с негативными последствиями старения своего населения. Теперь пришло время обра-

тить внимание и на позитивные стороны. В прошлом году потребительские расходы наиболее сильно выросли

в возрастной группе 59+. В то время как молодые японцы экономят, пожилые тратят куда больше на мясо, автомобили, смартфоны и групповой туризм.

Словосочетание «hyakunen jinsei» (100 лет жизни) вошло в корпоративный язык: многие крупные компании (в сфере финансовых услуг или строительства) используют его для обновления своих бизнес-моделей. Крупнейшие японские фондовые компании обратили свое внимание на эту группу населения, переориентировав продавцов на оказание личных услуг своим стареющим клиентам. Их стратегия также изменилась: теперь они не навязывают продажи, а терпеливо обсуждают нужды клиентов. Японские девелоперы отреагировали на изменение среднего возраста покупателей недви-

жимости, которых интересуют дома с большим сроком службы, построенные из более долговечных материалов.

Япония первой столкнулась со следствиями роста продолжительности жизни для многих клиентских рынков. Очевидно, что уже скоро проблема возрастной аудитории всерьез затронет бизнес и в других странах, в том числе и в России, где старение



все еще зачастую воспринимается как проблема, а не как возможность. Те, кто воспринимает молодость как «норму жизни» и основную целевую аудиторию, будут вынуждены изменить стратегию. Или проиграют в борьбе за деньги немолодых клиентов, доля которых будет быстро расти. Выиграют компании, которые первыми смогут преодолеть отношение к людям старшего возраста как к клиентам «второго сорта», понять их потребности и предложить этой новой аудитории востребованные продукты и услуги. ✨

Игорь Можаровский

* Использованы материалы статьи Д. Шлянцева «Аудитория 100+. Как Япония приняла старость и сделала долголетие национальной стратегией», <https://republic.ru/posts/91778>



Проектное финансирование в России — миф или реальность?



Учитывая тот факт, что мы живем в эпоху стартапов и проектов, вопросы, связанные с поиском финансирования для их реализации, приобретают особую значимость и актуальность. Эту стадию неминуемо проходит как начинающий предприниматель, запуская свой первый стартап, так и опытный бизнесмен в рамках масштабирования уже существующего бизнеса или развития нового направления деятельности. Единственное отличие между ними в том, что предпринимателю с уже функционирующим бизнесом гораздо проще получить самый обычный залоговый кредит, поскольку против своего займа он может поставить имеющиеся активы, которые, как правило, у «первопроходцев» отсутствуют.

А теперь давайте представим, что владелец стартапа уже побывал на всех стартап-форумах и конкурсах, обошел все венчурные фонды и в итоге смог привлечь определенный капитал, но его объем все равно далек от желаемого. Или же владелец уже давно существующей компании со стабильными денежными потоками хочет реализовать новый крупный проект в совершенно иной отрасли, но при этом не желает привлекать стандартный залоговый кредит, обеспечивая его имеющимися активами, а возможности привлечь требуемый объем инвестиций нет. Как получить недостающий объем финансовых вложений для реализации своих идей в таких ситуациях, по каким сусекам скрести?

В последнее время на просторах российского бизнес-пространства все чаще стало звучать словосочетание «проектное финансирование». Давайте попробуем разобраться в ключевых особенностях данного механизма.

В классической схеме проектное финансирование — это механизм привлечения заемного капитала, позволяющий обособить проект от сторонних активов инициаторов проекта, привлечь различные международные компетенции и эффективно распределить риски между участниками проекта. Использование данного метода предполагает тщательную и компетентную проработку проекта на всех этапах его реализации.

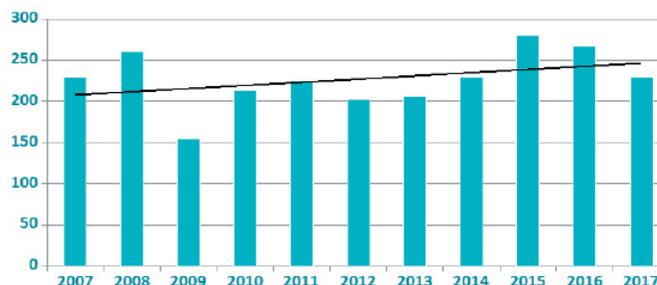
Основные особенности механизма проектного финансирования:

1. Создание нового юридического лица для реализации проекта — проектной компании;
2. Длительный срок займа (более 10 лет);
3. В капитале проектной компании заемные средства составляют до 70–80 %;
4. Источники погашения кредита — денежные потоки, генерируемые проектом;
5. Залог по кредиту — активы, создаваемые в рамках проекта (отсутствует или ограничен регресс на собственника проекта);
6. Высокие требования к заемщику по вопросам проработки финансовой модели проекта;
7. Распределение рисков между всеми участниками проекта с целью минимизации рисков проектной компании.

Это далеко не новый способ привлечения финансирования и уже давно используется как в развивающихся, так и в развитых странах по всему миру. При этом общий объем

получаемых таким образом средств, несмотря на кризис 2009 года и волнообразность динамики, в целом растет. Это отчетливо видно на рисунке 1.

Рис. 1. Глобальный объем заемных средств, привлеченный с помощью проектного финансирования, млрд долл.



Источник: Thomson Reuters

Топ-10 стран по данному показателю за 2017 год представлен в таблице.

Таблица. Страны—лидеры по объему инвестиций, привлеченных в проекты с помощью проектного финансирования в 2017 году

№ п/п	Страна	Объем привлеченных средств, млн \$	Количество сделок, шт.
1	США	42 506	131
2	Австралия	24 568	66
3	Великобритания	21 159	58
4	Индия	17 933	96
5	Индонезия	13 814	12
6	Мозамбик	7 665	3
7	Канада	7 466	28
8	Испания	5 384	37
9	Франция	5 293	42
10	Мексика	4 986	15
	Россия	970	6

Источник: Thomson Reuters

Россия значительно отстает от развитых стран по количеству и стоимости проектов, реализуемых с помощью проектного финансирования. По результатам 2017 года с помощью механизма проектного финансирования в России было привлечено 970 млн \$ заемного капитала, что составляет менее половины процента от общего мирового объема.

Стоит остановиться на особенностях способа реализации проектного финансирования в России и его отличиях от классической схемы. Основным и главным отличием





практики российских банков в области проектного финансирования является то, что очень часто они сохраняют полный регресс на уже существующие сторонние активы займополучателя. Из-за этого, в свою очередь, теряется смысл в глубоком анализе проекта, оценке его будущих денежных потоков, разработке схемы распределения рисков и т.д. Другими словами, проектное финансирование, сохраняя лишь некоторые свои характеристики, превращается в самое обычное залоговое кредитование. С другой стороны — такую схему финансирования российские банки готовы рассматривать в проектах стоимостью от 300 млн рублей, что значительно доступнее в сравнении с зарубежными аналогами. Также российские банки часто предлагают заемное финансирование, как часть проектного, осуществляемого иностранными инвестиционными банками.



этапе минимальный «барьер» стоимости проекта, который будут рассматривать в рамках «Фабрики», составит 3 млрд рублей. По мнению экспертов, это делается для того, чтобы на этапе «обкатки» нового для России механизма работать с небольшим количеством проектов и набраться определенного опыта. После успешного завершения этого этапа данный инструмент планируется сделать более массовым и доступным за счет постепенного снижения входного уровня стоимости проектов. Существуют предпосылки того, что в скором времени классическое проектное финансирование станет общедоступным механизмом привлечения заемного капитала для проектов стоимостью от 300—500 млн рублей. Однако доступность не гарантирует одобрения сделки. Потребуется подобрать квалифицированную команду менеджеров, опытных консультантов, составить подробный бизнес-план и еще многое другое. И только тогда, возможно, проектное финансирование станет реальностью. ★

Виталий Лазарев

Новости наших клиентов и партнеров

- Осуществлен запуск проекта **Sushi24.ge**, — японская кухня успешно завоевывает Тбилиси.
- Новый концепт магазина **сети Л'Этуаль** открылся в АФИМОЛЛ Сити.
- В 2018 году **компания Torex** (стальные двери) стала трехкратным обладателем премии «Марка №1 в России».
- В Якутске распахнул двери в мир радости и отличного настроения новый, 77-й! магазин **сети MODI**.



АНОНС!

В первом квартале 2019 года ожидается пополнение серии «Библиотека владельца бизнеса». В свет выходит книга «БИЗНЕС-ГРАБЛИ КЛУБ: «ПЕРЕКРЕСТНОЕ ОПЫЛЕНИЕ». Книга рассказывает истории настоящих владельцев бизнеса XXI века и об их участии в уникальном проекте Клуба. Следите за объявлениями на сайте «ШАГ Консалтинг» и официальных страницах в социальных сетях.



«Украшение комнаты и украшение души»

Приближается Новый год и Рождество. Один из самых распространенных подарков, который принято дарить на Новый год, — календарь. Календарь может быть большим настенным и маленьким карманным, светским или религиозным, с указанием церковных праздников, тематическим, содержащим полезную информацию по определенной теме, или просто ярким, красочным, красивым, поднимающим настроение. Несмотря на засилье электронных устройств, которые имеют функцию календаря, многие и сегодня предпочитают бумажные версии, на которых очень удобно отмечать нужные даты или просто определять по ним дни недели.

А в начале XX века почти в каждой избе около божницы можно было увидеть сытинские картины и численники (отрывные календари), а на полке или под божницей — «Всеобщий Русский календарь» или «Общепольный календарь» Товарищества И. Д. Сытина, которые любили рассматривать и детвора, и взрослые.

Календари появились в России давно, но со времен Петра I исключительное право их печатания принадлежало Академии наук. Когда в 1865 году это право было отменено, календари стали выпускать многие издатели. Но вскоре всех конкурентов вытеснили календари Ивана Дмитриевича Сытина.

Приступая к делу, Иван Дмитриевич поставил себе три требования: «очень дешево, очень изящно, очень доступно по содержанию». И пять лет готовился к выпуску календаря в неслыханных до этого в России размерах. Он ориентировался на новую аудиторию — массового читателя, в первую очередь — крестьянство. Ведь, как писал он в своих воспоминаниях, «в такой стране, как Россия, жили и умирали миллионы людей, не имевших никакой доли в культурном наследстве человечества. Зброшенные в глухие углы, отрезанные от центров русским бездорожьем и русскими расстояниями, люди эти не имели никакого соприкосновения с печатным словом — ни книг, ни газет, ни школ у них не было, и календарь для таких людей был единственным окном, через которое они смотрели на мир».

Иван Дмитриевич понимал, что календарь может служить проводником культуры для народа. «Я имел в виду читателя массового, для которого календарь часто является его первой и последней книгой и который в календаре ищет ответа на все запросы пробуждающего ума», — писал он.

Первый «Всеобщий Русский календарь» был выпущен в 1885 году, и весь тираж очень быстро разошелся летом 1884 года на Нижегородской ярмарке. Ведь календарь был изящно оформлен и очень привлекателен: красочная достаточно твердая обложка по акварельному

рисунку известного художника Н. А. Касаткина, много разного рода информации, иллюстраций и... премия — репродукция картины «Пожар Москвы» Н. А. Касаткина, которую можно было повесить на стену. Чуть позже, заручившись советом и поддержкой Льва Николаевича Толстого, Иван Дмитриевич начал выпускать отрывной или стенной календарь, а также карманные календари.

В первые десять лет XX века, с 1901 по 1910 год, в издательстве И. Д. Сытина печаталось более 20 видов различных календарей, общий тираж которых составил более 51 млн экземпляров. А так как календари были ориентированы на читателя из народа, они стоили недорого: стенной отрывной календарь — 50 коп., Всеобщий Русский календарь — 10, 15, 20 и 25 коп., карманные календари — 5 и 10 коп.

Иван Дмитриевич сам был выходцем из простого сословия, он прошел путь от мальчика в лавке купца Шарпова у Ильинских ворот в Москве, от торговли лубочными картинками до владельца крупнейшей типографии (ныне — Первая образцовая типография). Поэтому он как никто другой понимал, что должно было быть в календарях для простых и не очень образованных людей.

И он задумал календарь как универсальную справочную книгу, как домашнюю энциклопедию на все случаи жизни. «В календаре должно быть все: и святцы, и железнодорожные станции, и экономика, и средство от лишаев, и государственное устройство России, и лечение ящура», — писал он. Его календарь содержал помимо самого календаря самую разнообразную информацию: от ожидаемых дат вскрытия и замерзания рек для крестьян до календаря коммерсанта с информацией о сроках погашения купонов. На каждой странице с одной стороны — календарь, с другой — историческая статья или познавательная информация. Так, в календаре на 1912 год были статьи, посвященные войне 1812 года.

Команда издательства все делала для того, чтобы календарь был интересен. В рубрике «От редакции» «Всеобщего Русского календаря» указывалось, что «при составлении календаря употреблено было особое старание», чтобы «календарь был полон и интересен», «чтобы интерес читающей публики к календарю не только не ослабевал, но, наоборот, возрастал еще более».

Иван Дмитриевич придумал печатать в календаре обращение к читателю с просьбой сообщать о недочетах и о своих пожеланиях. И в редакцию, в Москву, в Пятницкую, поступали тысячи писем с запросами от читателей. «Отчего в календаре нет таблицы умножения?» «Нужно обозначить, что такое затмение луны и солнца». «Нужно план всех частей, т.е. всего земного шара,





чтобы каждый знал, где у нас Америка и Австралия, Азия и Африка, и Европа, и океаны». «Что может Государственная дума?» «Куда идут народные деньги?» «Как и где искать законы?» И даже: «Нельзя ли написать вечный календарь, дни и часы прошедших, настоящих и будущих времен от сотворения мира до окончания мира?» Были и предложения: разместить в календаре репродукцию той или иной картины или указывать еврейские праздники наряду с православными. Дело в том, что крестьянам приходилось иметь дело с еврейскими перекупщиками зерна, и было обидно, приехав на рынок с полной телегой, обнаружить, что перекупщика сегодня нет. А вот пожелание якута из далекой Сибири: обозначать праздники не только красным числом, но и специальными значками: крестиком — если праздник церковный, коронкой — если день царский, посты и постные дни обводить черными линиями, везде проставлять изображения фаз Луны и т. п., чтобы календарь был понятен и неграмотным.

Редакция издательства была благодарна своим читателям за помощь в формировании содержания календарей: «Редакция календаря считает своим долгом выразить искреннюю признательность учреждениям и лицам, которые указывали на замечания или неточности в календаре или же сообщали ценные, в особенности местные сведения, которыми редакция воспользовалась с благодарностью. Поставивши себе в обязанность идти постоянно навстречу желаниям и запросам читателей «Всеобщего Русского календаря», редакция убедительнейше просит читателей не отказываться и в дальнейшем в сообщении полезных указаний и замеченных недостатков и неточностей».

Содержание календаря постоянно менялось в соответствии с пожеланиями читателей, а объем увеличивался. Так, «Всеобщий русский календарь» на 1915 г. включал календарь православный, римско-католический, протестантский, армяно-григорианский, магометанский, еврейский, хронологические сведения о правителях русского государства (от Рюрика до правящего императора Николая II), в каждом месяце — статьи о губерниях и областях России, алфавит имен святых, перечень чудотворных икон Божьей Матери, перечень городов и посадов России, меры веса и длины, сведения о железных дорогах России, о пароходстве, почте и телеграфе, о пошлинах и сборах, образцы и формы деловых бумаг, финансовые и торгово-промышленные сведения, внутреннее и иностранное обозрение за год прошедший, общепользные сведения по медицине и ветеринарии, юбилеи и некрологи известных людей, статистическую информацию и приложения — в виде рекламы.

В отрывном календаре на оборотной стороне каждого листка печаталась какая-нибудь мудрая фраза и ценные советы. Например, на оборотной стороне листка календаря, который хранится в Музее предпринимателей, меценатов и благотворителей, можно прочитать: «Что может сделать и самый сильный вол, если он впряжен в дурной плуг?» Из полезностей можно было узнать о лучшем средстве против

ужаления пчел, как сохранить прочность подошв, а также приготовить обед из трех блюд по указанному меню.

Однажды издательство чуть было не понесло колоссальные убытки из-за приведенных статистических данных и русских пословиц. В отрывном календаре были размещены следующие цифры:

«Американский рабочий ест фунт говядины в день. Английский — $\frac{3}{4}$ фунта.

Французский и немецкий — $\frac{1}{2}$ фунта. Русский — 2 золотника».

И вот такие пословицы из словаря Даля: «Сегодня свеча, завтра свеча, а там и шуба с плеча», «Повадился к вечерне, не хуже харчевни».

Департамент полиции потребовал, чтобы весь выпуск был изъят из обращения и конфискован. Ивану Дмитриевичу удалось передать записку императору, и император лично отменил решение об изъятии.

Современники писали, что «настольные календари вполне являются для крестьян ежегодником, численники (отрывные календари) являются как бы ежедневной газеткой». Подтверждали это и письма читателей: «Ценных книг у нас имеются редко, да и дороги, а буде где и имеются, то не каждый день читаются... а отрывной календарь по цене не дорог, вещь сезонная, служит как украшение комнаты, а содержание — украшением души».

К началу XX столетия предприятия И. Д. Сытина давали четверть всех выпускаемых в стране печатных изданий. Издательство выпускало большими тиражами небольшие книжки для простых людей, великолепные издания русских писателей, иллюстрированные знаменитыми художниками, литературу для детей, энциклопедии и учебники, журнал «Вокруг света», газету «Русское слово» и многое другое. Тем не менее известностью оно в первую очередь было обязано своим календарям. Как впоследствии вспоминал Иван Дмитриевич, «календарь был почти бездоходным делом. Цель, которую преследовало издательство, состояла не в барышах, а в другом. Календарь представлял собой прекрасную рекламу всероссийского и даже более чем всероссийского характера, так как своих читателей календарь находил и в Америке, и в Австралии, и в Азии, и всюду, куда судьба заносила русского человека». Такая реклама немало способствовала расширению круга клиентов издательства.

Сегодня настенные и настольные календари — любимый инструмент рекламы у многих коммерческих компаний. Обмен корпоративными календарями в качестве подарков на Новый год и Рождество между партнерами по бизнесу прижился в российском бизнесе и стал доброй традицией. Так что заложенная Иваном Дмитриевичем традиция жива и сегодня.

С наступающим вас Новым годом и Рождеством! Удачи, процветания и благополучия! ✨

Алла Лисицына,
Елена Кисель



ШАГ

КОНСАЛТИНГ 8



КЛИЕНТ — В ЦЕНТРЕ

Измерить неизмеримое

«Поверил
Я алгеброй гармонию».

А. С. Пушкин, «Моцарт и Сальери»

Каковы клиентские ожидания, чем отличаются удовлетворенные клиенты от клиентов лояльных, какими должны быть индекс клиентской лояльности и уровень качества предоставляемого клиентам сервиса и как их измерить? Эти и подобные вопросы будоражат умы менеджеров, отвечающих за работу с клиентами в своих компаниях. Рост интереса к измерению уровня обслуживания и клиентского отклика на него не может не радовать. С другой стороны, множатся методы и подходы, и важно понимать, какой инструмент для чего предназначен, что именно измеряет, какие ограничения имеет. Потому что, если измерять что-то не предназначенным для этого «прибором», как известно, ерунда получается.

Сервис... о трех головах

Успешный клиентский сервис складывается из трех составляющих: попадания в клиентские ожидания, клиентской удовлетворенности и достойного уровня качества обслуживания.

Ультрамодная сегодня тема WOW-сервиса заставляет компании фокусироваться на теме клиентских ожиданий от обслуживания: задача — попасть в клиентские ожидания, а лучше — превзойти их.

Но прежде чем начать в ожидания попадать, их надо определить. Ожидания же, равно как и впечатления от обслуживания и клиентская удовлетворенность, — субстанция крайне эфемерная, как все, связанное с эмоциями. Уловить, отрефлексировать, подобрать слова и писать свои чувства, что именно ожидал, что было важно, что не понравилось или понравилось и почему, — архисложно.

Продуктивнее выуживать подобную информацию через фокус-группы и глубинные интервью, задавая неяркие вопросы, или моделируя ситуацию эксперимента с вынужденным выбором. Важно не просто задавать вопросы, а моделировать разные ситуации обслуживания. Хорошим аналогом, по сути, формализованным глубинным интервью, является разработанная SQL Management методика First Impression.

Препарируя впечатления

First Impression — исследование клиентских ожиданий и впечатлений клиентов от обслуживания. Позволяет выявить те параметры сервиса, которые действительно влияют на формирование лояльности клиентов к компании и желание делать покупки. И это очень значимая информация.

Кроме того, методика First Impression заточена на выявление:

- параметров, значимых для клиентов компании при выборе продукта/услуги,
- факторов выбора продукта/услуги, влияющих на лояльность клиентов (совершение повторных покупок).

Клиенты всегда оценивают качество услуги, сравнивая ожидаемый и полученный результаты. Но далеко не всегда делают это осознанно. Вне зависимости от уровня осознанности мыслительных процессов, если полученный и ожидаемый результаты не совпадают, разрыв в качестве влияет на принятие решения о «продолжении истории». Основная задача компаний, действительно озабоченных клиентской удовлетворенностью, заключается в сужении этого разрыва.

Основное преимущество метода: First Impression изучает мнение именно клиентов, — оценка проводится людьми, по своему социально-демографическому и поведенческому портрету соответствующими целевым группам компании или марки.

Другим немаловажным достоинством является меньшая стоимость исследований First Impression по сравнению с фокус-группами и глубинными интервью, притом что первые дают результаты о предпочтениях, впечатлениях и удовлетворенности целевой аудитории, максимально приближенные к реальности.

Расширение выборки, в сравнении с фокус-группами и глубинными интервью, обуславливает и третье преимущество First Impression — возможность получения не только качественной, но и количественной детализированной информации о клиентских ожиданиях и удовлетворенности обслуживанием.

Что оцениваем	Ожидания клиентов	Удовлетворенность/лояльность клиентов	Качество обслуживания
Как оцениваем	Фокус-группы	CSI (Customer satisfaction index) — Индекс клиентской удовлетворенности	«Тайный покупатель»
	Глубинные интервью	NPS	Анализ видеозаписей работы сотрудников front-line с клиентами
	Анализ клиентской обратной связи (рекламации, жалобные книги и т.д.)	«Кнопки удовлетворенности»	Автоматический (лексико-семантический) анализ аудиозаписей работы сотрудников (call-центры)
	First Impression		



И, наконец, метод хорошо зарекомендовал себя как бенчмаркинг-инструмент, позволяя, с одной стороны, собирать best practice прямых конкурентов и, с другой, определять свое место среди них по попаданию в клиентские ожидания. Последнее может быть значительно важнее, чем преимущество в выполнении стандартов обслуживания, отвязанных от реальности ожиданий клиентов.

Жаловаться будете?!

Анализ клиентской обратной связи — жалоб и предложений — еще один метод сбора информации о сервисе. Он состоит, во-первых, в организации каналов обратной связи от клиентов (телефон горячей линии, e-mail, чаты на сайте и социальных сетях, специальные приспособления для сбора обратной связи в точках продаж — «Помогите нам стать лучше», «Книга жалоб и предложений») и, во-вторых, собственно в работе с полученной информацией. Этот метод можно назвать пассивным, так как компания не ставит задачу «набрать» некоторый объем измерений, а скорее предоставляет клиентам возможность быть услышанными, коли они того захотят.

Преимущество — низкие затраты, получение оценки реальных клиентов, возможность быстро снять негатив путем реакции компании на жалобу. Собственно, основных целей данного метода две. Во-первых, дать клиенту «выпустить пар», так как даже простое предоставление такой возможности позволяет снизить количество негативных отзывов в социальных сетях. Во-вторых, получив информацию о проблеме, решить ее: известно, что решенная проблема может даже больше привязать человека к компании, чем просто средний уровень обслуживания.

Недостатки — отсутствие какой-либо системности сбора информации, так как инициатива принадлежит клиенту: число полученных отзывов, «портрет» клиентов, которые захотели поделиться наболевшим, не может контролироваться компанией. Хотя, при накоплении достаточного количества однотипных жалоб, можно с уверенностью говорить, что существует определенная проблема. И тогда ее надо решать, но не на индивидуальном уровне, а на уровне компании: изменять технологии, правила работы с клиентами.

Все перечисленные источники информации о клиентских ожиданиях от сервиса, что для них важно в сервисе, предоставляют параметры или критерии оценки для удовлетворенности и качества обслуживания.

Барометры клиентского отношения

CSI (Customer satisfaction index) — одно из самых известных на российском рынке исследований удовлетворенности клиента. Существует множество разновидностей исследований CSI, но суть их одна — получение информации об уровне удовлетворенности клиентов разными сторонами взаимодействия с компанией или брендом. Причем информации количественной, выраженной в баллах и процентах. Сведения, которые интересуют компанию, получают

непосредственно от клиента или покупателя путем личного опроса в точках продаж, телефонного опроса или анкетирования с помощью разных вариантов опросников, обычно складывающихся из традиционных маркетинговых составляющих, всем известных «пяти Р»: «product», «people», «process», «price», «promotion»/

В блоке «Product» оценивается отношение клиента к продукту или услуге, который производит компания. Здесь важны параметры качества самого продукта, товара.

«People» подразумевает оценку взаимодействия клиента с персоналом, непосредственно обслуживание.

«Process» включает оценку тех операционных стандартов, которые видны клиенту: скорость и правильность обслуживания на кассе, способы оплаты, обслуживание по дисконтным картам, заказ через интернет, удобство, комфорт и т.д.

«Promotion» дает клиенту возможность оценить привлекательности оформления, рекламных акций, POS-материалов и других проявлений маркетинговой активности компаний и брендов.

Блок «Price» проверяет восприятие клиентом цены в сопоставлении с другими блоками.

Основное преимущество метода в том, что информация исходит непосредственно от клиента, покупателя. Второй плюс — это количественное исследование. При правильно построенной выборке, полученные данные имеют определенную статистическую значимость, их можно распространять на всю генеральную совокупность.

Недостатки CSI связаны с тем, что проводятся исключительно в виде опросов: личных или телефонных. Соответственно, возможности получить развернутую информацию по каждому критерию сильно ограничены. И тут компании очень важно не ошибиться, не наткнуться на два «подводных рифа». Первый — нельзя включить в анкету большое число вопросов, потому что опрос должен уложиться в 5–15 минут. Второй — важно так сформулировать вопросы анкеты, чтобы не получить в итоге примерно одинаковый высокий ранг каждого параметра.

Еще один недостаток в том, что мнение клиента достаточно обобщенно: ему часто трудно сказать, почему что-то понравилось, а что-то нет, и, следовательно, по результатам такого опроса сложно составить развернутое руководство к действию. Где мины — понятно, а как их обезвредить, компания должна решать сама. К тому же опрос должен происходить сразу после «контакта с сервисом». В противном случае, если в момент посещения вашей торговой точки не произошло чего-то экстраординарного, важная информация забывается, впечатление сглаживаются, результат усредняется.

При всем этом необходимо подчеркнуть: если использовать методику именно как барометр отношения клиента к компании — это прекрасный инструмент. Во-первых, повышение (или понижение) на 3–4 балла — действительно серьезное достижение (или угроза) для компании. Во-вторых, основные области клиентского недовольства тоже,





скорее всего, будут видны (правда, причины, вызвавшие недовольство, останутся «за кадром»). В-третьих, здесь накоплена значительная мировая практика, есть возможности бенчмаркинга. В-четвертых, доказана связь показателя удовлетворенности клиента с конкурентоспособностью компании, ее способностью переживать кризисы, проводятся исследования взаимосвязи индексов удовлетворенности со стоимостью компаний. И в-пятых, клиент, как известно, всегда прав.

Другим «барометром» отношения клиентов служат так называемые «кнопки удовлетворенности».



Игра в смайлики

Пульты, планшеты, терминалы с разным количеством смайликов (от двух до 10) встречаются все чаще в торговых и сервисных точках. (Порой даже в совсем неожиданных местах, как, например, туалет в аэропорту города Сочи). В одних случаях это просто 2–3 кнопки с призывом: «Оцените качество обслуживания», в других — несколько вопросов на экране планшета или терминала с выборами ответов с помощью смайликов. В последнем варианте обратим внимание на риск «подводного рифа»: вопросы должны быть сформулированы очень четко, однозначно, исключать вариативность трактовок.

Плюсы: сведения поступают от реальных клиентов. И можно сразу отреагировать, если клиент нажал на красную кнопку, что называется, «снять негатив» или решить проблему в режиме реального времени.

Недостаток: участвуют в кнопочных оценках качества обслуживания (как, впрочем, и в опросах) в основном лояльные клиенты, которые, действительно, хотят сохранить отношения с компанией и готовы поделиться своим мнением, «помочь сделаться лучше». По разным подсчетам только каждый третий клиент нажимает на кнопку, даже после просьбы сотрудников оценить обслуживание. Еще реже нажимают на кнопки (отказываются от оценки) те, кто чем-то недоволен. Таким образом, результаты исследования в целом получаются однобокими.

NPS великий и ужасный

Подробный критический обзор этого метода был дан в одном из прошлых номеров*, и мы всех желающих адресуем к нему. Здесь же отметим кратко, что оценка NPS (Net Promoter Score) — простая, удобная в практическом отношении процедура; всего один основной вопрос и два дополнительных (почему порекомендуете/ не порекомендуете, что нам нужно сделать, чтобы вы нас рекомендовали?). Дополнительные вопросы дают возможность получить содержательную информацию о значимых факторах удовлетворенности. Важно и ценно, что респондентам не навязывают параметры и оценку степени их важности, а просто предлагают объяснить свой ответ на основной вопрос. Еще один значимый плюс метода — накоплены базы данных для сравнения

значений показателя с отраслевыми «нормами». Самый же существенный недостаток в том, что показатель NPS непосредственно не измеряет лояльность клиентов, оценивает словесные ответы, а не реальные выборы и действия респондентов.

Все перечисленные выше методы так или иначе измеряли отношение клиентов к качеству полученного обслуживания, оценивали степень клиентской удовлетворенности сервисом. Это важные вопросы, но не исчерпывающие заданную тему.

Когда тайные покупатели спешат на помощь

Исследования при помощи тайных покупателей (Mystery Shopping) дают ответ на вопрос: какие стандарты обслуживания выполняются в торговой или сервисной точке, какие — нет. То есть, по сути, результатом «Тайного покупателя» может быть предельно конкретный перечень того, что нужно изменить в конкретном магазине, сети, дилере, чтобы результат был лучше.

Тайный покупатель, приходя в точку продаж, проверяет соответствие поведения обслуживающего и вспомогательного персонала и формата розничной точки (операционных стандартов, навигации, порядка, оформления и т.д.) тем стандартам, которые сеть или бренд установили для себя как норму.

Метод тоже имеет свои подводные камни. Утверждать, что высокий балл, полученный сетью или сервисной точкой по результатам проверок, означает более высокое качество обслуживания для клиентов, можно, но с существенной оговоркой. Это правда только в том случае, если компания полностью уверена, что стандарты, которые заложены в анкету тайного покупателя, отвечают следующим требованиям:

- соответствуют тенденциям отрасли, в которой работает сеть или бренд;
- важны для реальных или потенциальных клиентов;
- учтена степень важности разных стандартов, являющихся критериями оценки обслуживания;
- и, если сравнивать себя с конкурентами, надо строить пропорциональную выборку.

Почему важны эти оговорки? Потому что в анкету для тайного покупателя закладываются не только стандарты качества обслуживания, но и другие виды сетевых стандартов.

Многие из них вообще могут быть не связаны с удовлетворенностью клиента, и это нормально — у каждой компании есть, помимо «внешнего лица» для клиента, и «внутренние процессы», важные для бесперебойного и безубыточного функционирования. И их тоже нужно проверять. Мало того, компания может ставить целью исследований с помощью тайных покупателей вообще другие задачи — проверить продвижение того или иного

бренда, навыки дополнительных продаж и т.д. В этом случае надо отделить стандарты, которые приводят к удовлетворенности клиента, от всех прочих, обрабатывать и анализировать результаты по каждому из них отдельно.



* Жизнь бизнеса, № 4



Подчеркнем особо: тайный покупатель — это специально подготовленный оценщик, и компании важно получить от него максимально объективную оценку происходящего. Компания может заложить в исследование очень большое количество параметров для оценки. «Шопперы» специально обучены и «заточены» на запоминание определенных моментов. Посещая сервисную точку, они смотрят на процесс обслуживания глазами покупателя, но сами они — подготовленные покупатели. И это очень важно. Фиксация результатов наблюдения происходит сразу же после оценки, пока они не забылись, определяя их очень высокую достоверность.



Соответственно, в случае с методом «Тайный покупатель» выборка строится не из количества покупателей в магазине, а количества персонала, который работает. Потому что именно персонал выполняет необходимые стандарты, а тайные покупатели оценивают его поведение.

Недостатком можно считать характер метода: это — качественное исследование. Правда, полученные результаты могут быть проанализированы количественными методами, но чаще всего на уровне сети, поскольку именно там набирается большая выборка. Однако количественное выражение результатов — не цель «Тайного покупателя» и единица его анализа отнюдь не сеть. Это, можно сказать, побочный продукт: если сеть большая — получается большая выборка и статистически значимые результаты, которые можно сравнить с результатами конкурентов.

Единицей же анализа является конкретная сервисная точка и то, что в ней происходит, — это информация для менеджмента: что работает как часы, а какие моменты нуждаются в доработке.

Записать и проанализировать все

Каждый, кто хоть раз звонил в какой-нибудь call-центр или на горячую линию, слышал автоматическое сообщение перед соединением: «Для улучшения качества обслуживания все звонки записываются/ звонок может быть записан». Таким образом компании осуществляют контроль за выполнением стандартов обслуживания своими сотрудниками.

Началось все с контроля стандартов телефонных разговоров, сейчас инструмент получил распространение на сотрудников, работающих с клиентами в офисах: банковские операционисты, клиентские менеджеры, кассиры. Рабочие места сотрудников оборудуются специальной техникой для аудио- и видеозаписи, что дает возможность

контролировать работу всего front-line в течение рабочего дня. Есть два варианта анализа полученной таким образом информации. Первый: автоматический (лексико-семантический) анализ аудиозаписей — поиск ключевых слов, «зашитых» в скриптах или запрещенных к употреблению слов. Позволяет выявлять грубые нарушения этикета взаимодействия с клиентами. Безусловный плюс этого варианта — возможность тотального анализа — всех разговоров всех сотрудников.

Второй вариант анализа: выборочный и «в ручном режиме» — некоторые записи прослушиваются и/или просматриваются и на основе полученной информации заполняются чек-листы, аналогичные анкетам для тайных покупателей. Преимущества перед Mystery Shopping понятны: оценивается обслуживание реальных клиентов и снимаются недостатки несовершенства человеческой памяти (при большом количестве вопросов в анкете тайные покупатели могут что-то и запомнить), оцениваются объективные причины, мешающие проведению качественного обслуживания.

Мы рассмотрели разные методы изучения сервиса, и из приведенного анализа видно, что все они призваны работать на одну цель — повышение качества обслуживания. Но, как увидели, есть нюансы... ✨

Елена Филякова

Из записной книжки консультанта

Генеральный директор: «Мы живем уже с постоянной оглядкой на взятые на себя обязательства».

HR-директор: «Для того чтобы провести многофакторные исследования и рассчитать отдачу от вложения в коучинг, нужно затратить гораздо больше денег и времени, чем стоит сам коучинг».

Генеральный директор: «Когда вы этот проект реализуете?» — ИТ-директор: «Постепенно».

На совещании крупной дилерской компании: «Нам нужно срочно обтупить нашу рекламу!»

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» **Главный редактор:** Евгений Николаевич Емельянов
Выпускающий редактор номера: Любовь Горбунова **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова
Редакционный совет: Инна Власова, Елена Филякова
 Адрес: 121069, Москва, Столовый пер., д. 6
 Адрес типографии: 129337, Москва, ул. Вешних вод, д. 14
 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.
 Тираж 600 экз. Бесплатно
 © Консалтинг-Центр «ШАГ» 2018 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru