



*14 февраля 2016 года
Консалтинг-Центру «ШАГ»
исполнилось 22 года!
Принимаем поздравления!*

Корпоративное управление: взгляд в будущее

В конце 2015 года в Москве прошел V Всероссийский форум по корпоративному управлению «Взгляд в будущее в эпоху глобальных перемен». Генеральный директор Консалтинг-Центра «ШАГ» Светлана Емельянова, как член Ассоциации Независимых Директоров в статусе «Директор», приняла участие в работе форума. Вот что рассказала Светлана.

На форуме обсуждались пути повышения эффективности управления и инвестиционной привлекательности российских компаний. В центре внимания — вопросы корпоративного управления. По сути своей корпоративное управление — это некое промежуточное управленческое звено между общим собранием участников ООО или владельцев акций АО и менеджментом компании. Зачем создается это промежуточное звено и какую проблему решает?

С одной стороны, участники собрания зачастую далеки от бизнеса, владеют лишь верхушкой информационного айсберга и не всегда могут со знанием дела голосовать за те или иные стратегические решения. С другой стороны, менеджмент далеко не всегда заинтересован в долгосрочном и устойчивом развитии бизнеса, склонен ориентироваться на ближайшие цели, а подчас просто не может



**АССОЦИАЦИЯ
НЕЗАВИСИМЫХ
ДИРЕКТОРОВ**

оторвать головы от оперативной текучки. Корпоративное управление призвано сбалансировать эти два полюса, обеспечивая стратегическое управление компанией. Орган корпоративного управления — Совет директоров или Наблюдательный совет — работает на регулярной основе, в его состав входят выбранные собранием владельцы долей собственности, а также эксперты — независимые директора. Как правило, ни те ни другие не занимают должностей внутри компании.

О тенденциях развития корпоративного управления в России рассказал А.В. Иконников, Председатель Наблюдательного совета Ассоциации Независимых Директоров. По его данным, за последний год в компаниях с госучастием на 9% стало меньше независимых директоров-иностранцев. И это можно было бы приветствовать. Но, к сожалению, в тот же период на 29% выросло количество чиновников, ставших членами Советов директоров. Что же касается частных российских компаний, то все большее их количество не только внедряет у себя корпоративное управление, но и использует ресурс независимых директоров.

Активно дискутировалась проблема «корпоративной вуали» — все «за и против» законопроекта, предпри-

Новости наших клиентов и партнеров

- **Сеть «Азбука Вкуса»** запустила сервис по экспресс-доставке готовой еды - суши, роллов, готовой кулинарии и кондитерских изделий от поваров «Азбуки Вкуса». Заказ можно сделать в т.ч. через мобильное приложение, доступное для пользователей телефонов на базе iOS, Android и Windows.
- **Компания АВТОМИР** в феврале поддержала участников гонки «Зимний Duster-Sprint», соревнования в формате монокубка для начинающих, опытных и тех, кто впервые пробует свои силы в спринте (владельцев Renault Duster и Nissan Terrano). Для гонки была оборудована трасса нового автодрома «Ралли Кросс Арена». Победителей традиционно определяла система начисления очков «Формулы-1». АВТОМИР приготовил для гостей мероприятия особый сюрприз — тест-драйв Mitsubishi — Outlander, Pajero Sport и L200.
- В универмаге «Цветной» открылся монобрендовый корнер **Calvin Klein**, в котором представлена коллекция мужской и женской линий Calvin Klein Jeans и Calvin Klein Underwear. Специально для коллаборации Calvin Klein Jeans и универмаг «Цветной» создали уникальную унисекс-футболку с авторским принтом «МоСКва».

сывающего компаниям в обязательном порядке иметь и по соответствующему требованию раскрывать информацию о том, кому же в конечном счете принадлежит заработанная прибыль и кто является последним звеном в длинных и запутанных цепочках учредительства.

Конечно, акцент в обсуждениях делался прежде всего на вопросах, особенно актуальных для крупного бизнеса, акционерных обществ, компаний с долей государственного участия. Что же касается среднего бизнеса, то здесь управленческий ландшафт немного иной, и на проблематике корпоративного управления в среднем бизнесе форум фокусировался гораздо меньше. Подытоживая опыт построения корпоративного управления для среднего бизнеса, я бы выделила несколько проблем, которые решаются обычно созданием Наблюдательных советов (Советов директоров).

Первая тема — нормализация отношений между совладельцами. Знакомясь с компаниями разных отраслей, масштабов и регионов, нередко можно наблюдать одну и ту же картину: за долгие годы совместной работы у партнеров накапливается усталость друг от друга. И бизнес, который когда-то с такими надеждами, с таким энтузиазмом создавался, становится источником все возрастающего стресса. Почему это происходит? Одна из причин в том, что у двух, трех, четырех разных совладельцев неизбежны некоторые расхождения во взглядах на то, как надо вести дело. И чем дальше, тем этих расхождений бывает больше. Далеко не всегда люди решаются поговорить начистоту и прийти к какому-то взаимоприемлемому решению. Просто из боязни обострить отношения. Потому что опыт прежних попыток говорит им: «Лучше не надо — ничего не решим, только нервы друг другу измозгаем». Появляется привычка обходить острые углы. А заметенный под ковер мусор накапливается. И давит, приводя не только к психологической напряженности, но и к бесконечному откладыванию важных решений. В нашей практике иногда доходило до того, что партнеры не могли всесторонне проговорить любую сколько-нибудь значимую проблему и принять решение: боялись поспорить. Нередко нас приглашали как раз для выхода из этого тупика — для сопровождения переговоров, для ведения совещаний между совладельцами. Как говорится, когда за одним столом с супругами сидит гость, поспорить им очень сложно.

Разбираться с претензиями партнеров друг к другу и, не обостряя конфликта, находить позитивный выход — со временем это стало нашим профессиональным навыком. Начиная разматывать этот клубок, мы с неизбежностью приходим к тому, что нужны общие правила совместного ведения дела, общие правила разрешения разногласий. Начинаем вместе с бизнесменами такие правила выработать. Это уже можно назвать первым камнем в фундамент корпоративного управления. И первым технологическим шагом в построении системы.

Вторая распространенная проблема, ключ к решению которой дает корпоративное управление, — это когда владелец устал от управления своим бизнесом и хотел бы заняться чем-то другим. Или понял, что не справляется с машиной, которую сам же и создал. Хочется передать дело в руки профессиональному наемному управляющему. Но и страшно! Как, отойдя от бизнеса на почтительное расстояние, не утратить контроль над ним? Модель работы Наблюдательного совета для среднего бизнеса мы отработали и совершенствовали лет пятнадцать, не меньше. Каждый раз мы подстраиваем ее под рельеф конкретной ситуации, но общие контуры определились. Здесь и регламент проведения заседаний Наблюдательного совета, и круг его компетенций, и процедуры принятия решений, и механизмы контроля ключевых параметров бизнеса. Первое время система работает обычно «на холостом ходу», без реального наемного управляющего. Происходит отладка и обкатка всех ее механизмов, вносятся необходимые изменения в работу самого бизнеса. В какой-то момент у владельца или владельцев появляется уверенность: бизнес стал достаточно прозрачным и Наблюдательный совет обеспечивает полный контроль над ситуацией. Тогда можно начинать поиски наемного менеджера. И выйти постепенно из оперативного управления, оставив для работы в Наблюдательном совете два-три дня в месяц.

Мы не только сопровождаем и запускаем Наблюдательные советы: нередко владельцы приглашают нас продолжить сотрудничество уже в роли независимого директора. Прежде всего, думаю, потому, что находят полезными наш опыт решения сложных ситуаций в разных компаниях и отраслях.

Наконец, третья тема, осваивать которую мы начали сравнительно недавно — это использование Наблюдатель-

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Компанию ОМС
с 19-летием!**



**Группу компаний
«Сатори»
с 23-летием!**

**Компанию «Альт»
с 24-летием!**

ного совета как площадки для передачи владения бизнесом от основателя к наследникам. Для многих из тех, кто создавал бизнесы 20-25 лет назад, сегодня эта проблема встает во весь рост. Возраст поджимает, пора подумать о наследовании. А ведь далеко не всегда дети или внуки блистают управленческим талантом, далеко не все горят желанием посвятить родительскому бизнесу всю свою жизнь. Но этого и не требуется. Достаточно, чтобы преемник освоил роль владельца. А такую возможность дает полноценно работающий Наблюдательный совет. Наблюдательный совет — это как бы средоточие культуры владения бизнесом. Это максимально обустроенное место для вхождения

в роль владельца. И максимально обустроенное место для выполнения этой роли. Удалось включить наследника в работу Наблюдательного совета — и волноваться за будущее бизнеса можно гораздо меньше.

Сегодня многие бизнесмены сталкиваются с тремя обозначенными мною проблемами и еще не решили их, не выстроили необходимый для этого управленческий уровень. Все впереди. Пожалуй, это и есть мой взгляд в будущее среднего бизнеса с точки зрения корпоративного управления. ✨

*Светлана Емельянова,
Юрий Пахомов*

Бизнес-встреча

Startup and startdown: как развивать свой бизнес в кризис

Стартап. Появившись совсем недавно, это слово быстро вошло в оборот. Почти каждый хоть раз да задумывался о создании собственного дела. Согласно исследованию Национальной ассоциации бизнес-инкубаторов, 80% проектов проваливается в течение первых пяти лет. Тем не менее даже в кризис бизнес в России постоянно обновляется, дает новые ростки. Очередную бизнес-встречу мы посвятили стартапам. И пригласили в гости представителей этой группы смельчаков, чтобы они рассказали о своем опыте и о первых шагах в бизнесе.

О пользе особых экономических зон



Рассказом о ведении бизнеса в особых экономических зонах встречу открыл Евгений Цаплин, генеральный директор ЗАО «Телеком-проект». Евгений занимается программированием, разрабатывает системы автоматизации для жилищно-коммунального хозяйства и строительной отрасли.

Свой бизнес он начал в Москве, но в канун кризиса 2008 года принял стратегическое решение: перевести компанию в особую экономическую зону в г. Дубна. Именно этот шаг помог компании выжить, когда многие аналогичные бизнесы закрывались. Чем хороша особая экономическая зона? Во-первых, здесь значительно ниже налоговая нагрузка. Во-вторых, найти в Москве хорошего программиста на умеренную зарплату было практически невозможно.

В России существует большое количество ОЭЗ. В Подмосковье их две — в Зеленограде и в Дубне. Компаниям, действующим на территории особой экономической зоны, предоставляются льготы: по выплатам в Пенсионный фонд и Фонд социального страхования, по импорту (нулевые НДС и таможенные пошлины при условии производства в данной зоне) и т.д. Многие бизнесмены активно используют эти преимущества.

В Дубне средний уровень заработной платы ниже столичного, и можно найти хорошего специалиста за вполне умеренные деньги. «Мы платим зарплату выше

средней по региону, чтобы к нам приходили только самые лучшие», — уточнил Евгений. Квалификации сотрудников достаточно для решения поставленных задач, при необходимости часть работ отдается на аутсорсинг. Еще в Дубне есть университет, куда приезжают учиться талантливые молодые люди со всей страны. Именно университет является основным источником квалифицированных кадров в городе.

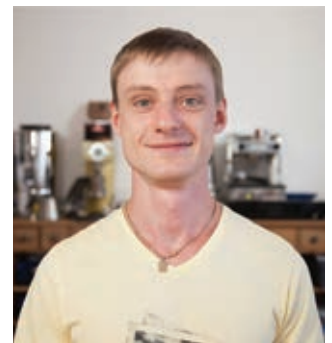
На вопрос участников, должны ли сотрудники быть прописаны на территории города, Евгений ответил: «Нет, но они должны физически ходить на работу в городе Дубна». У него было четыре суда с Пенсионным фондом и с Фондом социального страхования, которые почему-то требовали, чтобы сотрудники работали в конкретно обозначенном здании. Во всех случаях суд вставал на сторону бизнесмена.

— Начать бизнес в ОЭЗ достаточно просто, — заметил Евгений, — пока желающих не так уж много и возможность есть практически у каждого, подавшего заявку в Минэкономразвития. Нужно пройти первичную консультацию, собрать пакет документов, подать заявку и ждать, пока она пройдет экспертизу.

Стартап из кофейного зерна

Слово взяли молодые люди, Илья Савинов и Алексей Герман, основатели компании Torrefacto. Компания занимается обжаркой кофейных зерен и уже удостоилась стать финалистом премии РБК в категории «Стартап года».

Когда Илья и Алексей только начинали бизнес, большинство компаний, занимающихся обжаркой кофе, работали в сегменте B2B. Torrefacto сориентировалась на част-



ных покупателей. Крупных сделок нет, но зато бизнес не зависит от одного или нескольких крупных заказчиков, а клиенты не просят отсрочку платежа.

«Бизнес — это три ноги, — подытожил свой опыт Илья, — продукт, сервис и ваши сотрудники. Мы работаем над улучшением в каждом из этих направлений ежедневно и еженightly». О качестве продукта Илья может судить уверенно: он является одним из восьми сертифицированных Q-грейдеров (специалисты по оценке качества зерна) в России, объездил практически весь «кофейный» мир.

В постсоветском пространстве сервис — основа основ любого бизнеса, считают основатели Torrefacto. Судя по обратной связи от клиентов, компания — на правильном пути. «Не жадничай, относись к людям, как к людям, а не как к строчкам в Excel, и они сразу это оценят, почувствуют и ответят взаимностью. В России очень много порядочных людей. Часто клиенты, не оплатившие заказ или доставку, сами сообщают об ошибке и перечисляют недостающие деньги», — поделился Илья. Постоянное общение с покупателями — ключевая составляющая хорошего сервиса. В Torrefacto абсолютно все отзывы без модерации публикуются на сайте, чем основатели очень гордятся.

Особое отношение здесь и к сотрудникам. Основатели компании стараются поддерживать высокий уровень заработной платы и заботятся о том, чтобы сотрудникам было комфортно. «Общаться с сотрудниками не менее важно, чем с покупателями. Надо попытаться понять человека и узнать, что им движет. Только тогда можно получить хорошую отдачу от тех, кто на вас работает».

До тех пор пока у бизнеса мало конкурентов, делать можно все что угодно. С появлением конкуренции компания должна постоянно искать возможность опережать других. Предоставлять лучший сервис, совершенствовать продукт. Процесс этот бесконечный, отмечает Илья, возможность внести улучшения есть всегда.

В какой-то момент основатели начали задумываться над тем, чтобы развивать сеть представителей по всей стране. Розничная доставка по России довольно дорогая, проще найти в другом городе партнера, готового принимать заказы в консолидированном виде через транспортные компании и доставлять затем по адресам клиентов в городе. Для того чтобы заинтересовать партнеров, Torrefacto делится с ними половиной чистой прибыли по заказам.

Моя философия бизнеса

В завершение встречи выступила Екатерина Крупецкая, владелица и руководитель маркетингового агентства

Fenix Consult Group. Она рассказала о своих первых шагах в бизнесе, которые пришлось на 1999 год, когда ей, тогда еще совершенно неопытной, предложили поучаствовать в открытии нового бизнеса. Предложение было заманчивым, увлеченность партнера — разительной, и вскоре



Екатерина с головой окунулась в работу. Начались первые успехи и первые проблемы. Во всем этом был азарт, каждая новая ситуация давала толчок к новым действиям и новым идеям.

«Становление проекта пришлось на середину нулевых годов, когда вообще все бурно росло. Мы, например, стояли у истоков открытия рынка готовых исследований. Это была первая попытка работы с аналитическим продуктом. Постепенно оттачивался механизм работы, и это приносило невероятное удовольствие! Когда от интуитивно нащупанной идеи происходит переход к работающему продукту — это такой драйв, такой творческий интерес!», — вспоминает Екатерина.

К сожалению, в какой-то момент в партнерских отношениях произошел разлад. Екатерина уже была высококвалифицированным специалистом, многие компании приглашали ее на работу. Предложение о совместной работе от одного из бывших клиентов стало для нее новой вехой в развитии своего дела.

Для Екатерины первые шаги были основаны прежде всего на личных отношениях с клиентами. Казалось, что в сутках 36 часов, и все они уходят на то, чтобы выстроить отношения с людьми, дать то, в чем они нуждаются. Происходило полное стирание границ между бизнесом и личным пространством. «Я параллельно подбирала команду, висела на телефоне, и порой это доходило до абсурда: клиенту хочется поделиться проблемой, и он до трех ночи готов об этом говорить».

Возникали и забавные ситуации. Появляется новый проект, клиент требует срочно приехать на встречу и представить свою команду. На тот момент подходящего человека не было. Екатерина случайно прочитала резюме одного из своих агентов, работавших на аутсорсинге, и решила рискнуть. Познакомившись с человеком прямо перед встречей, она представила его как своего сотрудника — и не пожалела об этом. Проект был успешен, а новый найденный сотрудник остался в команде в качестве главного PR-специалиста.

На втором году работы началась череда неудач. На тот момент бизнес уже стал частью жизни Екатерины, и она решила, что пойдет дальше. Год прошел под девизом: «Не сдамся без боя». А через 1-2 года сложилась команда, появились новые крупные задачи и новый девиз: «Быстрее, выше, сильнее».

Любой бизнес рано или поздно сталкивается с кризисами. В 2014 году, когда ушли приносившие львиную долю дохода крупные клиенты, показатели сильно упали. Было принято решение оптимизировать все процессы, заняться новыми направлениями, переориентироваться с крупных клиентов на средних и мелких. Пришлось прибегнуть и к сокращениям. Но режим жесткой оптимизации дал и свои плоды: возросла конкурентоспособность, нашлись иные модели работы с клиентами, открылись новые направления на стыке смежных услуг.

«Для меня бизнес — это способ самореализации и познания жизни. Наверняка, будут и другие истории, будут критические ситуации, которые поставят меня перед жестким выбором. Но бизнес — это мое, мне очень интересно этим заниматься». ✨

*Гульнара Мингачева,
Татьяна Ламекина*

ГОТОВЫ ЛИ МЫ К «omni chanel»?

По материалам закрытого мероприятия «Эффективное топливо для ритейла»
(организаторы Diginetica и RichRelevance)

Похоже, ни одна из сегодняшних конференций не обходится без обсуждения темы «omni chanel». Термин omni chanel подразумевает не просто разные каналы, используемые компанией в продажах, но и их эффективное взаимодействие, использование всех имеющихся данных о клиентах, обмен данными между каналами. Клиенты получили больше доступа к информации о товарах и услугах, легче подбирают товары по характеристикам с помощью специальных приложений и Интернета. Поэтому и «уговаривать» их нужно теперь во всех возможных точках контакта: off-line магазин, шоу-румы, сайт компании, on-line магазин, социальные сети, специализированные площадки. Главное отличие такого подхода в том, что начать покупку можно на одной площадке, а купить на любой другой. Зацепился за картинку в социальной сети, нашел вещь на любом сайте, посмотрел /потрогал в реальном магазине, а покупку совершил на сайте интернет-магазина.

В США и в Европе такие технологии уже получили популярность при продаже косметики, fashion-одежды, товаров для детей, вина, ювелирных изделий и др. Интеграция информации ото всех каналов продаж позволяет компании значительно повысить качество своего обслуживания. В этих странах переход на «омниканальные» продажи приносит увеличение объема продаж. А так как Россия немного отстает в использовании этих инструментов продаж, то прирост может быть даже более значительным.

Что дает такой подход компании? Одно из главных преимуществ использования омниканальности — персонализация продаж. Чем лучше бизнес знает и понимает своего клиента, тем более точны и своевременны его предложения, тем выше лояльность клиентов и эффективность работы продавцов. Вот два примера из одежной розницы.

В Нью-Йорке магазин мужской одежды Vonobos работает по следующему принципу. Клиент заранее выбирает время посещения шоу-рума и отмечает, какие бы вещи он захотел бы померить. В назначенное время



он приходит в магазин, где его ждет «его» консультант. Консультант уже получил из CRM информацию о предыдущих покупках посетителя, подготовил несколько подходящих моделей нужного размера (в магазине представлен абсолютно весь товар во всем размерном ряду, но в единичном экземпляре). Примерив подобранный ассортимент, клиент заказывает понравившиеся товары онлайн, и покупки доставляются ему на дом

на следующий день. Такая технология позволяет компании хорошо экономить на хранении товара в магазине.

Старейший универсам Нью-Йорка Macy's перешел на следующую схему. Покупатель приходит в магазин, выбирает на мониторе терминала товары, которые он хотел бы примерить. На экране высвечивается номер примерочной кабинки, куда ему доставят товар для примерки. Фишка дальнейшего процесса в том, что все выбранные вещи доставляются каждому в кабинку по специальной трубе.

Примеры интересные и яркие. Почти наверняка часть покупателей идут в эти магазины только для того, чтобы посмотреть на «чудо техники».

Сегодняшняя российская розница еще не стала «омниканальной». Но с отдельными элементами новых технологий экспериментирует довольно активно. Кто-то, как в описанных примерах, предоставляет «личного» консультанта. Кто-то, как Media Markt в Москве, спускается с электронными витринами в метро. К счастью для розницы, вариантов общения с покупателями множество. Ограничены они только бюджетом, знанием мировых новинок, полетом фантазии. А главное — тем, насколько идеи маркетологов могут быть поддержаны специалистами по информационным технологиям: ведь именно от их компетенции будет зависеть «бесшовность» взаимодействия всех площадок. ✨

Любовь Горбунова,
Гульнара Мингачева

Мировые советы

Почти все консалтинговые проекты «ШАГа» предполагают проектирование и внедрение изменений в клиентских компаниях. Изменения могут быть локальными и затрагивать лишь немногие подразделения и процессы. А могут радикально менять лицо компании, внося, например, структурированность и прозрачность во все управленческие уровни и разрезы. Тенденция последних лет: заказчики все больше интересуются не только разовыми изменениями под текущие обстоятельства, но и механизмами изменений. И все чаще стремятся освоить и внедрить используемые консультантами процедуры, которые позволили бы компании меняться быстро, управляемо и без посторонней помощи. Наши зарубежные коллеги, специализирующиеся на изменениях, не только подмечают тенденции, но и пытаются заглянуть далеко в будущее. Вот что они пишут:

Управление изменениями: прогноз на 40 лет вперед

Несколько недель назад я сидела и вспоминала последние 40 лет и как менеджмент изменений поменялся за это время. Кажется разумным посмотреть также и в будущее: что поменяется за следующие 40 лет?

Трудно делать прогнозы на столь долгий срок, но я абсолютно уверена, что поменяется несколько вещей:

количество изменений, с которыми компаниям придется столкнуться, частота изменений, их скорость, конкурентное преимущество, которое дает способность компании к изменениям. Это совершенно точно. А значит, компаниям будет жизненно необходимо приобрести способность к изменениям: знать, какие изменения проводить

и как провести их так, чтобы получить максимальный эффект.

Если это случится с организациями, что же случится с самим управлением изменениями?

Первое и главное: должна измениться методология управления изменениями. Ей предстоит стать более практичной, более гибкой и более измеримой.

Второе: люди, задействованные в изменениях, должны обладать большим объемом знаний и навыков. Лидерам на ранних стадиях их обучения должны рассказывать, как эффективно управлять изменениями. Этим навыкам должно отводиться место во всех дисциплинах, которые осваивают будущие руководители — официально или неофициально. В академическом обучении, например в MBA, организация изменений должна стать ключевой частью любого предмета, который преподается потенциальным лидерам. Маркетинг, финансы, управление цепочками поставок — в рамках любого курса им должны рассказывать, как оптимально провести изменения в каждой из этих сфер бизнеса.

Любой, кому придется быть ответственным за проведение изменений, должен знать, как именно это делается. Поэтому нужно встраивать методологию эффективного управления изменениями в свой корпус знаний по управлению проектами и программами.

Действительно эффективные компании смогут сделать так называемую «способность приспосабливаться» частью своей структуры. Нужно научить их, как справляться с изменениями, как управлять ими, а не быть их жертвами.

Размышляя о будущем, стоит также учитывать развитие технологий, которые облегчат воплощение изменений в жизнь. Мы не знаем, что именно произойдет в технологическом мире в следующие десятилетия, но обязательно должны за этим следить. В управлении изменениями нужно всегда стараться применять открывающиеся возможности, которые сулят нам новые техно-

логии. Однако нельзя позволять технологическим изменениям полностью определять то, что происходит у нас. Новые инструменты и технологии не являются основой эффективного управления изменениями. По мере их развития они станут отличным ресурсом, позволяющим осуществлять изменения, пользоваться более совершенной методологией. Но это не сам двигатель процесса, это лишь инструмент, дополняющий главные его составляющие: компетентность и использование оптимальной методологии.

Как интересно будет нам, специалистам по управлению изменениями, наблюдать, что будет происходить в следующие сорок лет. И как много мы даем организациям, с которыми работаем.

Автор — Жанна ЛаМарш (Jeanenne LaMarsh), исполнительный директор Consulting Services. ✨

Источник: <http://www.lamarsh.com/40-years-looking-forward-on-change-management/>

© Перевод Консалтинг-Центр «ШАГ»



Из записной книжки консультанта

Зарубежный консультант: «Консультанты Заказчику говорят: «Либо вам нужно избавиться от родственников в бизнесе, либо от самого бизнеса». А он: «Лучше я избавлюсь от вас!»

Управляющий про информацию о товарах для клиентов: «Информация должна быть ясной и немножко запутанной!»

Диалог бизнесменов: «С чем входишь в новый год?» — «Продажника нанял». — «Верить в него?» — «Нет, уже контролирую».

Из выступления на конференции: «У нас есть определенные трудности. Они даже не определенные, а вполне конкретные!»

Декабрьская планерка. Топ-менеджеры смотрят предварительные результаты года, «крутят», что получится в том или ином случае... ИТ-директор: «А может, просто выполнить план продаж?»



Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»» Главный редактор: Юрий Вильевич Пахомов

Выпускающие редакторы: Татьяна Ламекина, Гульнара Мингачева Ответственный секретарь: Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

Адрес: 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2.

Адрес типографии: 107143, Москва, ул. Вербная, д. 4

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 800 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2016 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru