



14 февраля 2017 года  
Консалтинг-Центру «ШАГ»  
исполнилось 23 года!  
Принимаем поздравления!

## Интервью

### Кризис? — Я слышала, что было иначе

Наша встреча состоялась в рамках открытия универсама Trend Island в ТЦ Авиапарк. Это новая площадка для продажи вещей молодых и амбициозных дизайнеров. Там за столиком кафе (да, внутри универсама есть кафе) мы встретились с *Екатериной Препелицей, собственником, дизайнером и управляющей компании Emblem.*

— **Екатерина, расскажите о бренде?**

— Emblem — это мужская и женская одежда в стиле actionsport, live style. Мы поддерживаем три вида спорта, а по факту три субкультуры, — серфинг, скейтбординг и сноубординг. Направление интересное, молодое для России, новое для производства в России.



— **И конечно, первый вопрос — покупают?**

— Да, с открытием магазина на новой площадке продажи выросли на 30%. За полтора года спрос на мою

одежду растет, опережая рынок. Сейчас наши годовые показатели прироста более 100%, так как мы регулярно расширяем коллекцию, вводим новые модели, начинаем продаваться в новых точках продаж. За полтора месяца с момента физического открытия Trend Island продажи неуклонно растут, появилась другая аудитория.

Теперь этот бренд покупают не только люди, занимающиеся экстремальными видами спорта, но и те, кто отдает предпочтение люксовым и фешен-маркам. Пропорция где-то 60 на 40 в пользу женской аудитории. Девушки всегда ищут стильную и интересную одежду, и их совсем не пугает неизвестность бренда. Наша марка представлена в нескольких сетях: Траектория, Проскейтер, 21Shop и других. Вот недавно вышли в Цветной. Но такого роста, как тут, пока нигде нет. Наверное, мы с соседями хорошо по ассортименту подобрались, а организаторы площадки хорошо занимаются рекламой.

## Новости наших клиентов и партнеров

- **Международный аэропорт Шереметьево** запустил первый проект на базе универсальной платформы Яндекс.Такси для аэропортов. Теперь из аэропорта можно уехать буквально за минуту и по фиксированной цене. Такси ждут пассажиров прямо у выхода из терминала D — можно выйти и сесть в свободную машину. Платформа универсальная — аналогичный проект можно развернуть в любом аэропорту.
- По итогам ежегодного масштабного исследования, которое проводит портал Superjob, в 2016 году **компания O'STIN** получила звание «Привлекательный работодатель — 2016». С 2011 года O'STIN ежегодно удерживает свои позиции и сохраняет это звание, которое заслуженно считается знаком перспективной и открытой компании, имеющей стабильное положение на рынке.
- **Национальная сеть магазинов парфюмерии и косметики Л'Этуаль** продолжает свое движение в направлении информационных технологий. Инновационные проекты, реализуемые компанией, позволяют экономить время и пользоваться всеми преимуществами высоких технологий: теперь помимо таких удобств как мобильные кассы, терминалы самообслуживания, электронные подарочные сертификаты eCARDS, клиенты могут воспользоваться и возможностью бесконтактных платежей Apple Pay.

**– Своей розницы нет?**

– Пока нет. Работаем с оптовиками и представляем-ся как одна из марок в мультибрендовых магазинах.

**– Аналитики в один голос предсказывают падение продаж для тех, кто ориентируется на молодежь и молодежную моду. Их стало физически мало из-за «демографической ямы» 90-х...**

– Нас спасает мода. Сейчас у всех есть кроссовки, платья комбинируются со спортивной обувью, с толстовками и свитшотами. А я делаю одежду для экстремальных видов спорта, поэтому она яркая, удобная, красивая, приятная на ощупь и долговечная. Ведь для моих покупателей – спортсменов – качество и материал два важнейших критерия. У меня уникальная технология производства – отвар. Определенным образом я переношу принты на ткань. В России по этой технологии только начинают работать, а в Европе эта технология называется брендвош. Главная особенность в том, что рисунок нельзя повторить. И вещи становятся уникальными, сильно выделяются на фоне основных коллекций. В магазине (Trend Island), мне кажется, только одно платье осталось. Все остальные майки/свитшоты уже проданы. Надеюсь, девушки оценили бренд Emblem.



**– Екатерина, вы снова противоречите аналитикам. Считается, что этот сегмент во время кризиса пострадал сильнее всего. Покупатели стали экономить и ушли в более дешевые магазины.**

– Конечно, стали экономить, и это заметно. Но ко мне пришли те, кто раньше покупал более дорогие бренды, чья средняя цена 10-15 тысяч рублей. Сейчас из-за экономии, но, следуя моде, они сочетают вещи. Эти покупатели и раньше одежду Zara комбинировали с дорогими брендами. Но теперь Zara и другие из-за стоимости закупок стали небюджетными. Раньше купил юбку – и пошел. А теперь лишней раз подумаешь. Поэтому их покупатели пришли ко мне. Цена та же, а стиль и качество выше. Недавно видела девушку в моем платье и пальто Max Mara. Выглядело очень стильно. Еще в «Траектории» мне обратную связь давали. Приезжают на машинах очень обеспеченные девушки, покупают Vans, Nike и мою одежду. И для них это большая экономия. А при условии,

что ожидается увеличение цены на американские и европейские бренды, думаю, прирост за счет обеспеченной аудитории будет продолжаться. И я вижу в этом возможность для российских производителей. Для меня сейчас главное – удержать ценник. Очень бы не хотелось расти. Может быть, даже где-то за счет прибыли.

**– А уже знаете, кто покупает?**

– Изначально я уже знала примерную аудиторию. И мои ожидания подтвердились. Это и молодежь, студенты, и те, кто уже начал зарабатывать, и даже те, чей заработок весьма неплох, и к дорогому бренду (например, брюкам или юбке) они покупают мою одежду. Ценовая вилка одежды Emblem от 3600 до 7000 рублей за штуку. Это означает, что есть как и доступные вещи, так и более дорогие, в среднем ценовом сегменте. Поэтому аудитория очень широкая.

**– Поделитесь секретом – как вы собираетесь «не расти», если все ткани, фурнитуру и остальное для производства закупаете в валюте? Или я ошибаюсь?**

– Очень хороший вопрос. Я принадлежу к тем предпринимателям, которые вышли на рынок уже в кризис. Я слышала, что было иначе, но ни разу этого не чувствовала. Для меня всегда было так. Поэтому мне легче, чем тем, кто работал на рынке до изменения курса. Поэтому когда я общаюсь с теми, кто 5-6 лет на рынке – они плачут,

**ПРАЗДНУЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!**

**Группу компаний  
«Сатори»  
с 24-летием!**



**Компанию «ОМС»  
с 20-летием!**

**Компанию «Альт»  
с 25-летием!**

разоряются и говорят, что все плохо. А я начала полтора года назад. Улетела в Калифорнию — курс 35-36 рублей. Вернулась в Москву — 79. В такой атмосфере и вышли на рынок. Я оставила работу, деньги вложила, отступить было некуда. Производство у меня в Подмоскowie, поэтому оплачиваю его в рублях, зарплата тоже в рублях. В валюте — в долларах — я закупаю только ткани и фурнитуру. Но и тут у меня перед иностранными брендами есть преимущество.

У меня есть любимый американский бренд — Forever-21. В Америке вещь стоит 10-15 долларов. Шьют хорошо, но из дешевой, синтетической ткани. Потому что они бюджетный бренд. Недавно их магазин открылся в «Афимолле». Я специально пошла посмотреть. Средняя цена 3000-3700 на старую коллекцию, 4000-5000 на новую! А изделия из той же дешевой ткани. Российские же производители работают с хлопком и вискозой. И могут отшивать хорошие вещи из хороших тканей — хлопка или футера. А для моей одежды — это один из важнейших критериев. И если я добавляю синтетику, то добавляю для какого-то эффекта. Но в основном всё из хлопка, который не скатывается, дышит, не деформируется и даже после тренировки и соревнования ее комфортно носить. И модели отлично сидят.

Кстати, я и сама, незаметно для себя, стала покупать у своих коллег. Вот недавно пошла в шоу-рум посмотреть, что нового, и купила два платья Кирилла Гасилона. А собиралась просто посмотреть! Получается вот такое импортозамещение. Раньше все покупали Max Mara, Chloe и другие люксовые бренды сразу, чуть что понравится. А теперь хвастаются находками у российских дизайнеров и радуются, что экономят.

**— Но ткани же не в России производят? И даже не в Узбекистане...**

— Да, это наша самая большая печаль. Ткани в России не производят. Мы крутимся. Где-то договариваемся и получаем скидку за счет объема, где-то закупаем и комбинируем. До сих пор это одна из самых больших статей расходов на производство одежды.

**— Расскажите про производство.**

— Это цех в Подмоскowie. У всех устроено по-разному, но я даже боюсь взглянуть. Я нашла суперталантливую женщину, которая держит производство в ежовых рукавицах. Это необыкновенная женщина, которая работала еще на советских предприятиях и в свое время была ведущим специалистом на швейных производствах всего Подмоскowie. В первый день они у меня спросили: для кого шьем? Сноубординг? А что это? А сейчас сами мне такими терминами говорят, что я удивляюсь. Чему-то, конечно, пришлось мне учить их, а что-то они подсказывают. Я приезжаю в цех, рассказываю и показываю, какую модель я хочу. А они уже производят. Всего работает 8 человек — швеи, закройщицы, лекальщицы. Коллектив небольшой, но очень дружный. С каждой из

них мне очень повезло. Все разного возраста. Один из важных вопросов, с которым мы столкнулись, это нехватка молодых специалистов. Не хотят работать на производстве, лучше будут по 12 часов на ногах в магазине работать продавцом.

**— А сейчас есть специальные техникумы, институты?**

— Есть, и молодежь идет в них учиться. И идут на востребованные специальности — швеи, технологи, конструкторы. Их всех готовы с руками оторвать. Их все время ищут. Я искала таких молодых: приходите, всему научим, зарплата — около 40 000. И я знаю аналогичные истории еще с 6 фабриками. А девочки прибегают, практику институтскую отработают, образцы свои сошьют и убегают устраиваться секретарем или продавцом. Даже не за деньги работают, а за галочку в зачетке! Зачем же ты тогда так долго училась шить? Зачем ты продаешь

чужие бренды, если умеешь сама красиво шить? Я сама лично находила двух швей для Саши Терехова. Он остался доволен. Сейчас девочки доросли уже до начальниц цехов. Мой главный технолог где-то через день просит: «Катя, найди нам, пожалуйста, еще одну швею, ну хотя бы ассистентку». Вместо прощания фразу повторяет! А найти никак не получается...

Знаете, я решила, что, когда еще немного подрасту, буду брать на работу студенток младших курсов. Буду выращивать любовь к профессии. Другого варианта пока не вижу. Зато их переучивать не надо, буду растить под себя. Только найти надо таких — с азартом и глазами горящими. И дело тут не только в деньгах. Учат студентов работать по старым технологиям и на старом оборудовании.

Сейчас так не работают! И машины другие, и ткани другие. Но те, кто остаются в профессии, со временем могут стать хорошими специалистами, а может быть, даже дизайнерами. Сначала для себя шьют, потом для подружек и их друзей, потом какие-то мини-коллекции в шоу-румы. Вот и получается: и зарплаты нормальные, и перспективы хорошие, а не идут.

Правда с ребятами ситуация не лучше. Не только швей, но и техников нет. У нас сейчас один дедушка ездит — всем машинки чинит. 5 фабрик обслуживает. На этом и живет. А там аппараты навороченные, станки современные. А техник еще дореволюционные машинки чинить умеет...

**— И какие перспективы?**

— Я вообще очень надеюсь, что спрос будет расти. Одежда будет востребована. Произошли же качественные сдвиги в молочном деле, сыроварении, в других пищевых производствах. Может, и до легкой промышленности очередь дойдет. Все-таки это товары второй необходимости... ✨

*Беседовала И. Власова*

## Встреча с «другим бизнесом»

После некоторого перерыва Консалтинг-Центр «ШАГ» провел бизнес-встречу, в которой приняли участие владельцы полутора десятков именитых компаний. Встреча получилась одной из наиболее ярких за всю историю этого мероприятия и не на шутку взбудоражила коллективную мысль участников. Как все происходило?

Открывая мероприятие, **Евгений Емельянов**, президент «ШАГа», кратко напомнил собравшимся историю ШАГовских бизнес-встреч начиная с 2004 года. После пяти лет плодотворного обмена опытом традиция угасла: слишком тяжелый груз проблем навалил на бизнесменов экономический кризис. Между тем умами неуклонно овладевала идея: *мир необратимо меняется, и бизнес в меняющемся мире должен стать другим.*

В 2016 году «ШАГ» с неожиданной стороны столкнулся с «другим бизнесом», когда начал запускать «Бизнес-Грабли Клуб» — новый формат регулярных бизнес-встреч. В рамках «Бизнес-Грабли Клуба» начинающие предприниматели представляют свои едва ставшие на ноги проекты, а ветераны от бизнеса приглашаются обсудить их с высоты своей мудрости. Но уже на второй-третьей встрече обнаружилось поразительное вещи. Выяснилось, что опыт первопроходцев 90-х и 2000-х не всегда применим к бизнесам новой волны. Потому что на смену старшему поколению бизнесменов пришли другие люди, по-другому мыслящие и по-другому действующие. В чем различие? Традиционные компании пытаются освоить современные технологии, переварить их, внедрить в свои бизнес-модели. А выросшая на айпадах, айфонах и соцсетях молодежь ничего не осваивает и не внедряет, у нее цифровые технологии сидят в кончиках пальцев. Вопрос о том, кто, у кого и чему может научиться, приобрел неожиданное звучание.

«Третий четверг ноября — традиционный праздник, когда пробуют молодое вино нового урожая, — обратилась к гостям генеральный директор «ШАГа» **Светлана Емельянова**. — Сегодня нам предстоит приобщиться к этой замечательной традиции и познакомиться с молодыми бизнесами от нового поколения предпринимателей». Такими словами началась бизнес-встреча

### «Новая эпоха бизнеса:

#### смена парадигм, смена поколений»

Перед ветеранами бизнеса выступили представители трех молодых успешных бизнесов. Стартовавшую 6 лет назад и ставшую на сегодняшний день международной компанию «**Fast and Shine**» представили ее основатели **Аркадий Хохлов** и **Олег Герасимов**.

5 лет назад тремя друзьями-журналистами была открыта первая в Москве мужская парикмахерская «**Спор-Спор**». Один из первооткрывателей, **Данила Антоновский**, рассказал историю выросшей из этого веселого эксперимента сети мужских парикмахерских — самой

большой в мире, самой популярной в Москве и самой непохожей на других.

Последним было выступление **Вадима Захарикова** и **Алексея Строганова**, профессиональных программистов в прошлом, а ныне — создателей сервиса «**Planado**» и основателей одноименной компании.

Подробный репортаж о том, какие удивительные истории рассказали спикеры и чем интересны их бизнесы, можно найти на нашем сайте по адресу <http://stepconsulting.ru/bv/10012017>.

На лицах пришедших посмотреть на молодежь ветеранов, в их вопросах и выступлениях с мест, в кулуарных беседах за кофе-брейком — смешанное чувство восхищения и огорчения. Восхищение — тем, как высоко и смело

взлетает в своих фантазиях молодежь и как легко реализует свои фантазии в реальных высокоприбыльных делах. Огорчение же — от того, что самим не случилось, и, возможно, уже не случится ни взлетать с такой скоростью, ни падать с такой иронией, ни владеть так виртуозно современными технологиями управления бизнесом. После презентаций гости долго обсуждали услышанное, делились впечатлениями, предлага-

ли молодым бизнесменам варианты сотрудничества. Всех без исключения впечатлила необычность «цифровых» бизнесов, новый уровень возможностей для их масштабирования, смелость предпринимательской мысли. Не единожды было высказано и такое пожелание: ребята, работайте здесь, не уезжайте из России!

\*\*\*

Если подумать — все, что так удивляет необычностью в этих молодых людях — вовсе и не удивительно. Они действительно другие люди. Просто потому, что выросли в другом мире. Их не муштровали в школах и пионерлагерях, не гипнотизировали единственной правдивой правдой по телевизору, не заставляли в детстве делать много такого, что против желания приходилось делать их родителям. Отсюда и самостоятельность мышления, и «малопочтительное» отношение к бизнес-догмам и бизнес-авторитетам. Большинство из них, в отличие от предпринимателей 90-х, шли в бизнес не от безнадёги и нищеты, а с худо-бедно защищенным тылом. А когда есть куда отступать, все становится чуть-чуть «понарошку». И повороты предпринимательской судьбы, как бы круты ни были, напоминают скорее приключение, чем драму. Ну и, повторимся, дружба с современными ИТ-достижениями, что называется, с молодых ногтей.

Какие бизнесы создают эти новые люди и чем эти бизнесы отличаются от традиционных? Во-первых — серийное предпринимательство: каждый из выступавших так или иначе запускал и предполагает запускать много бизнес-проектов, а у «Fast and Shine» их и сегодня аж 12! Во-вторых, минимизация материальных активов. Чем кроме мозгов и ИТ-инструментов владеют новые предприниматели? Да почти

ничем! В-третьих — текущая операционная деятельность реализуется в основном ИТ-системой, а лидеры и ключевые люди заняты прежде всего развитием бизнеса, причем не через тупое масштабирование, а за счет качественно новых ответвлений и трансформаций. В-четвертых — быстрота и легкость перепрыгивания через границы и выхода на мировые рынки. Кто из бизнесов первого поколения расширял

свою географию со скоростью «Planado»? Никто! Наконец, в-пятых — смелость в изобретении и скрещивании разнообразных бизнес-моделей: ну кому двадцать лет назад пришло бы в голову опираться при создании парикмахерской на опыт выпуска модного журнала? ✨

Ю. Пахомов

## Наш прогноз

# Метаморфозы традиционного ретейла

На протяжении последних лет аналитики дружно заявляют о «смерти традиционного ретейла» и «скорой победе интернет-магазинов во всем мире». Мы, однако, не разделяем подобного прогноза. Прежде всего потому, что такого будущего не желает большинство потребителей. Людям еще долго будет нравиться физически взаимодействовать с любимыми брендами. Видеть реальные вещи, а не картинки. Ощущать запах. Трогать и чувствовать товары на ощупь. Не стоит забывать и о человеческом общении с продавцами-консультантами.

Безусловно, с каждым годом online-retail или e-commerce забирают все большую долю продаж у традиционных магазинов. Но мы считаем, что и в будущем у офлайн-ретейла найдется свое место под солнцем. Однако выживание в новой реальности потребует кардинальных изменений в коммуникациях с клиентом. Одно из направлений трансформации, которое, на наш взгляд, поможет традиционным ретейлерам встроиться в новые условия — новые форматы магазинов, новые принципы их расположения и новые стратегии запуска.

В изменившемся, дополненном online-реальностью мире ретейлерам следует адаптировать форматы магазинов под разные варианты географических локаций. И конечно же постепенно снижать площадь своих торговых точек. Гигантские торговые площади с каждым годом становятся все более бесполезными. Традиционные задачи магазина — помощь покупателям в выборе, презентация потребительских свойств товаров, сравнение между конкурирующими брендами — стремительно переходят в онлайн. Сегодня для выполнения этих функций уже не нужны большие физические площади с их немалыми расходами на аренду: потребитель все более привыкает к возможности почерпнуть нужную информацию «в виртуале».

Пришло время задуматься о смене проверенной годами стратегии стандартизации размеров магазина и приглядеться к идее индивидуальных форматов в зависимости от расположения конкретного магазина в конкретном месте для конкретных целей. Глядя на «гостей из будущего», появляющихся на наших улицах уже сегодня, можно предложить такую типологию магазинов:



• **Флагманские магазины** — большие магазины в лучших локациях столиц и крупных городов. Такие магазины — явление привычное и не новое, но нужда в них сохранится и в будущем. Они так и останутся главными центрами взаимодействия брендов с их клиентами. В таких магазинах

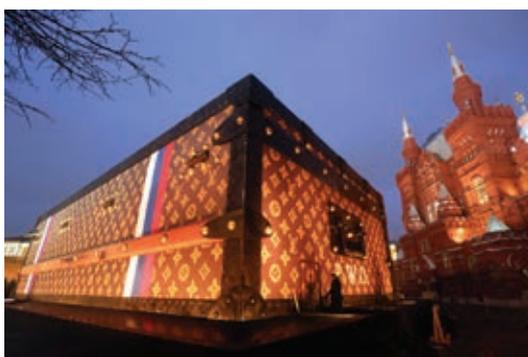
уровень обслуживания должен быть максимально высоким, поскольку основная цель флагмана — привлечение и закрепление внимания к бренду ретейлера. Отсюда и смещение функционального акцента: эмоции клиента от похода в такой магазин важнее непосредственных продаж. Как правило, в России флагманские магазины открываются в московском ГУМе или неподалеку от Красной площади. Для авторов

данной статьи эталоном флагманского магазина является «Apple Store» на 5-й авеню в Нью-Йорке.

• **Гибкие форматы.** Гибкие или «мобильные» магазины создаются с целью оперативно ответить на запрос местных потребителей или сделать прицельный по своей географии информационно-маркетинговый «вброс». В частности, такие функции выполняют маленькие поп-ап-магазины (от *англ.* pop-up: магазин «выпрыгивает» в определенной локации и через короткое время пропадает) и «магазины на колесах» (мобильный магазин, который, как правило, размещается на событийных площадках).

Гибкие форматы точек используются брендами для привлечения внимания к запуску новых продуктов, для интенсификации «импульсных» покупок или изучения потребительского поведения. В России такие новшества применяются

пока довольно редко, но как тут не вспомнить огромный чемодан Louis Vuitton на Красной площади!



• **«Инновационный магазин».** Традиционные магазины могут постепенно трансформироваться в инновационные или, как их называют англоязычные коллеги, «подключенные» (Connected Store). Все технологии и фишки, которые когда-то появились в электронной коммерции, постепенно будут переходить в офлайн и концентрироваться в магазинах нового поколения и новых технологий. При этом магазин не уходит полностью в «виртуал»,



а в той или иной форме присутствует в физическом городском пространстве. И здесь клиентский опыт привычного шопинга дополняется также входящим в привычку опытом общения с современными технологиями. Например, некоторые бренды уже используют «умные уличные витрины», реагирующие на жесты людей. Они позволяют, не входя в магазин, проверить наличие товаров, сравнить их и при необходимости сделать заказ. Бренды одежды Adidas и Diesel в некоторых своих магазинах встроили в витрины не только мониторы, но и сканеры QR-кодов, которые считывают информацию с имеющихся у покупателя рекламных материалов бренда. Это позволяет дополнительно, по запросу посетителя, информировать его о товаре, о порядке предоставления полагающейся ему скидки или получения подарка.

Инновационный магазин может быть представлен виртуальным шоу-румом (от *англ.* showroom), где взаимодействие с брендом происходит с помощью одних только широкоформатных мониторов с тачскрином. Формат не требует больших площадей, позволяет ретейлерам сэкономить на физических шоу-румах и примерочных, а продавцам крупногабаритных товаров — налегке, без торговых площадей, зайти в центральные дорогие районы города. Примеры таких торговых точек в России — автосалоны Audi на Никольской и Hyundai на Новом Арбате. А пионерами в их создании были бренды одежды (American Apparel, Marks&Spencer, H&M) и автопроизводители.

Концепция «подключенности» означает не только непосредственное применение высоких технологий в физически существующих магазинах, но и, например, формирование аналогов социальных сетей среди фанатов бренда. Например, Nike развивает целую концепцию «Создай свою идеальную обувь», для участия в которой нужно иметь NikeID (профиль в соцсети Nike) и посещать офлайн-магазины бренда. Другим примером «подключенности» служит «проталкивание» (pushing) данных и оповещений на мобильные устройства клиентов. Автор статьи не раз получал рекламные предложения от кофейни Starbucks на смартфон, просто проходя мимо нее.

• **Отраслевые магазины** — это отдельные проекты больших розничных сетей, сфокусированные на определенном сегменте товаров или группе покупателей. Хорошим примером использования такой стратегии является Zara, которая имеет специализированные магазины товаров для дома, а также отдельные магазины Zara Man, Zara Woman и Zara Kids (соответственно, для мужчин, для женщин и для детей). Такие магазины позволяют ретейлерам углубить отношения с клиентами, расширить ассортимент и диверсифицировать образ бренда.



• **Гибриды.** Новые форматы магазинов довольно сложно категоризовать исчерпывающим образом. Мы ожидаем, что со временем будут появляться различные комбинации перечисленных форматов: поп-ап-магазины с виртуальными шоу-румами, отраслевые магазины на колесах, «подключенные» флагманские магазины и т.д. и т.п. ✨

П. Азыркин

### Из записной книжки консультанта

HR-директор на Правлении: *«Хочу поплакаться. Мы наконец-то нашли хорошего руководителя отдела в магазин. Провели с ним собеседование, он нам понравился. А потом стали проверять его через СБ. Оказалось, у него есть судимость. В 16 лет похитил флаги, которыми был украшен дом к празднику. Ему дали полтора года условно. Глупая судимость. Ну кто по молодости не крал магнитолы из машин?!» Двое из Правления: «Я...»*

\*\*\*

Системный интегратор: *«Обычно готовится три финансовых отчета: для собственника — дело чуть-чуть плохо. Для финансиста — все гораздо хуже. И для себя — совсем дело швах!»*

\*\*\*

Заказчик консультанту: *«У меня два требования к бизнес-плану, который вы разработаете: он должен быть в виде презентации, и все расчеты должны быть в долларах.»*

**Учредитель** — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»» **Главный редактор:** Юрий Вильевич Пахомов  
**Выпускающий редактор:** Екатерина Денисова **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 600 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2017 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru