

Цифры от людей и для людей

В чем заключается основополагающая цель бизнеса? Люди «вне сферы» скажут просто — в зарабатывании денег. Большинство собственников компаний, менеджеров и экономистов скажут то же самое, только более профессионально — в получении прибыли. Мнение некоторых преподавателей профильных вузов может немного отличаться — в увеличении стоимости компании. Очевидно, что все они по-своему правы, но что объединяет все эти цели? А то, что они предполагают конкретный результат, выраженный в цифрах.

Цифрами пронизан весь бизнес вдоль и поперек. Управленческий учет, финансовая аналитика, планы продаж, бюджетирование и т.д. Все эти неотъемлемые составляющие бизнеса предполагают огромное количество цифр. По ним мы определяем результаты работы компании и ее сотрудников, выявляем сильные и слабые стороны, находим проблемные точки и ставим задачи на будущее. Ведь как сказал И. В. Гете: «Говорят, что числа правят миром. Нет, они только показывают, как правят миром».

И тут мы подходим к самому главному — отношению людей к этим цифрам. Ведь когда их так много, и считает их система, а рассказывают тебе про них менеджеры — риск не увидеть или не обратить внимания на что-то действительно важное очень высок. Так как же не упустить картину происходящего и всегда понимать «как правят миром»?

На какие цифры смотреть? Исходя из нашего опыта есть владельцы, которым «всегда мало». Одни — прогрессивные, прочитали много книжек и думают, что чем больше, тем лучше. Другие ищут в этом некоего спасения в периоды

кризиса компании. Ошибочно, как правило, полагая, что причина в том, что они не посчитали какие-то коэффициенты или недостаточно детализировали отчеты, они начинают

раздувать их до такой степени, что их становится просто невозможно визуально воспринимать.

Есть и противоположные случаи. Когда бизнесмены, напротив, ведут себя слишком пассивно и всегда довольствуются тем, что имеется. У одних это обусловлено тем, что им важна только последняя строчка в отчете — чистая прибыль. У других — излишним доверием к первым лицам компании, которые каждый месяц «приносят»

им эти цифры и комментируют их.

Можно, конечно, порассуждать на тему того, какой из описанных выше вариантов хуже, но лучше поговорить о том, как позиция будет действительно эффективной.

Во всем нужно исходить из специфики бизнеса, уровня его развития и, самое главное, его задач. Логика построения должна быть именно такой. Не от цифр — к задачам, а от задач — к цифрам. «Основная тройка» — отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и баланс как минимум должны быть. По первому уровню детализации они должны отражать все основные направления деятельности бизнеса, наиболее значимые статьи операционных затрат, а также наличие инвестиционных проектов и заемного капитала.

Выводить на уровень владельца более глубокую детализацию этих отчетов или любые другие отчеты иных форматов и наполнения нужно, основываясь на стратегических и текущих задачах бизнеса. Увеличение маржинальности



Новости наших клиентов и партнеров

- В рамках новой концепции «Есть вещи важнее вещей» на пути к «умному» потреблению российский бренд одежды для всей семьи **MODIS** запустил в эксплуатацию новые экологичные пакеты для упаковки покупок из современного высококачественного саморазлагающегося пластика.
- Головная компания Sportmaster Operations, управляющая бизнесами **SPORTMASTER** на всех рынках присутствия, приобрела сеть спортивных магазинов GO Sport Polska, что даст компании возможность получить новый опыт высококонкурентной розницы на развитом рынке.
- **Международный аэропорт Шереметьево** стал первым аэропортом России с тремя ВПП — 19 сентября введена в эксплуатацию третья независимая взлетно-посадочная полоса, благодаря чему Шереметьево существенно увеличит пропускную способность аэродрома с 65 до 90 взлетно-посадочных операций в час.

продаж, эффективность использования торговых площадей, выработка сотрудников, финансовая устойчивость, количество конкурентных преимуществ — все эти задачи предполагают определенные контрольные показатели, которых действительно может быть не мало, но их наличие и рассмотрение должны быть обоснованы.

Однозначность понимания. Каждый показатель или коэффициент должен иметь описание и методику расчета, которые должны быть согласованы и утверждены в официальном документе.

Так вы избежите возможных попыток менеджеров показать вам те цифры, которые вас удовлетворят, умолчав о том, что посчитали они их не совсем так, как вы думаете. А сделать это весьма просто.

Более того, даже если кредит вашего доверия к менеджерам необыкновенно велик, это тоже не повод отказать от такого документа. Не полагайтесь на то, что даже самые очевидные понятия из мира финансовой отчетности все понимают одинаково. Люди могли не читать книжек или прочитать не те, которые читали вы. Избегайте ситуаций, когда в один прекрасный день окажется, что выручка — не совсем выручка, а чистая прибыль — не совсем чистая.

Собственный взгляд. Доверяйте в первую очередь себе. Людям свойственно умалчивать о своих неудачах и восхвалять свои успехи. Любую цифру можно преподнести множеством различных способов, и от попыток менеджеров манипулировать вами никуда не деться. К счастью, цифры однозначны. «Выполнили план на 90 %, то есть почти на 100 %, а у нас еще и столько форс-мажоров было в этом месяце, а мы не 70 %, не 80 %, а 90 %!» — могут вам сказать. И не раз, а каждый месяц. Но выполнение плана продаж в 90 % может означать только одно, что компания не выполнила план на 10 % и нужны конкретные обоснования, а также план действий по тому, как в следующем месяце сделать 100 % и выше.

Если же вдаваться в сложные метрики и коэффициенты, то менеджеры часто любят выставить себя самыми умными, а вы просто не понимаете. Ведь это очень сложно, зачем вам в этом разбираться, «все будет ок, поверьте». Но вы не пенсионер, которому в банке молодые и умные пытаются

продать кредит и объясняют разницу между аннуитетными и дифференцированными платежами. Эти люди — ваша команда, и первое лицо, которому все и всегда должно быть понятно, — это вы.

Бывают и азартные игры коммерческих директоров. Вроде план постоянно выполняет в рамках 95–100 %. Отлично же. А тут из любопытства посмотрел товарную аналитику или результаты по менеджерам, а там последние три месяца колебания в рамках 30–40 %. В итоге одно перекрывается другим и требуемый результат достигается. И менеджер доволен, и вы спокойны. Только на дистанции казино никогда не проигрывает, а деньги-то ваши.

Перед каждым наблюдательным советом, советом директоров или подведением итогов (в зависимости от вашего конкретного случая) требуйте все отчеты заранее и смотрите и анализируйте их сами без чьей-либо помощи. Периодически смотрите те отчеты, которые вам обычно на рассмотрение не приносят. Отмечайте для себя спорные моменты и вопросы, которые появляются в ходе анализа. Приходите подготовленным и не позволяйте играть «в одни ворота». Проблемы лучше предвидеть заранее, а не думать, как минимизировать последствия.

Пользуйтесь помощью извне. Любые глаза, рано или поздно, могут замылиться. Поэтому периодически, а лучше на постоянной основе иметь человека вне бизнеса, консультанта или доверенное лицо, который сможет внешним взглядом анализировать результаты компании и имеющуюся аналитику.

Это поможет вовремя подмечать мелкие детали, проблемы и не стоять на месте, развивая уровень финансовой прозрачности компании для владельца.

Нельзя недооценивать. Возвращаясь к началу нашего разговора, хочется еще раз сказать, что какие бы качественные задачи ни стояли перед бизнесом и сколько бы их ни было, закрывать глаза на цифры или относиться к ним поверхностно никогда нельзя. В противном случае вы потеряете контроль над текущей ситуацией, а постепенно и в целом над бизнесом. ✨

Виталий Лазарев

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию
«SDI Media»
с 6-летием!



Компанию
«Blackwood»
с 28-летием!

Компанию «Вымпелком» с 26-летием!

«Предатель» просится обратно. Ваши действия?

Вот уже второй день руководитель компании пребывал в размышлениях. Год назад из Департамента продаж ушел сильный региональный менеджер — первое лицо в регионе, отвечал за территорию, где была непростая конкуренция. За три года его работы рыночные позиции компании в регионе окрепли, персонал ценил руководителя.

Однако после трех лет работы этот менеджер захотел уйти. Сказал, что хочет сменить рынок, поработать в другой организации, что здесь многое его не устраивает, особенно степень свободы в принятии решений. Ни разговоры, ни аргументы не помогли. Ушел в другую крупную организацию, на аналогичную позицию, сменил рынок одежды на рынок бытовой техники. Однако спустя год позвонил и попросился обратно, на ту же позицию, с какой уходил.

Руководитель пребывал в размышлениях — брать назад перебежчика или не брать?

Комментарии экспертов

Руководитель направления «Точечный подбор» группы компаний «ШАГ» Елена Кисель:

Очень типовая ситуация: в сложный для компании момент из нее ушел один из ключевых менеджеров. Конечно, замешательство руководителя понять можно. Сильного менеджера найти непросто, особенно в регионе. А тут — человек проверенный, к тому же знаком с людьми и процессами организации. То есть ему не понадобится, как другому новичку, полгода входить в курс дела, изучать «правила игры», знакомиться с сотрудниками и клиентами.

Но с другой стороны, судя по всему, этот менеджер по продажам — человек не очень стабильный и управляемый (ему необходима большая свобода в принятии решений, чем принято в компании). Кроме того, он ушел с рынка одежды, на котором был успешен, в другой сектор — с другим товаром, другими клиентами, другими правилами. Руководить таким человеком непросто, — никогда не знаешь, чего от него можно ожидать.

К тому же, если принять его повторно на работу, это будет месседжем для других сотрудников: из компании можно уйти, а если не понравится на новом месте — всегда можно вернуться обратно. И некоторые могут захотеть попробовать сделать это.

Однако в жизни бывает всякое, и иногда человек за год может сильно измениться. Руководителю необходимо встретиться и поговорить с бывшим менеджером, и только после этого принимать решение о приеме его на работу. А если решение будет положительным — постараться донести до сотрудников, что случай с данным менеджером был исключением из правил, и если кто-то решил поменять место работы, должен понимать, что обратной дороги нет, и нести ответственность за свое решение.

Многие компании для себя принимают по этому поводу постоянное правило и делают его элементом = правилом своей корпоративной культуры: «Обратно не принимаем», или «Можно вернуться, но на новых условиях». И тогда ситуация (типовая!) решается автоматически. А на самый сложный случай — из любого правила ведь могут быть исключения.

Исполнительный директор компании BILIGHT Алексей Лешов и руководитель отдела продаж BILIGHT Александр Бирюков:

А. Лешов: Я знаю, что у большинства российских компаний есть позиция, что, если ушел — значит, предатель, обратного пути у него не будет. Лично моя позиция, что в этой ситуации нет однозначного решения. Нельзя сказать «точно не возьмем». Как не может быть и решения «точно возьмем». Решение зависит от трех вещей: почему человек ушел из компании, какая у него мотивация к возвращению и какова его ценность для компании.

Этот сотрудник проходил ежегодную аттестацию в компании, у него есть предшествующий послужной список, он работал где-то после ухода и накопил новый опыт. И это определяет, нужен ли он на сегодняшний день компании. Ситуация изменилась с обеих сторон: рынок изменился, задачи компании стали дру-

гие. Если сотрудник остался на прежнем профессиональном уровне, то не факт, что его можно взять обратно в компанию на ту же позицию.

А. Бирюков: Кроме того, если он хочет вернуться на ту же позицию, с которой ушел, это может оказаться просто невозможно: вакансия занята, он ушел — его работу раздали другим.

А. Лешов: Важно понимать, готов ли он пойти на другие позиции, например стартовать с более низкого уровня.

А. Бирюков: Его можно принять на какой-то проект. А можно



использовать в качестве наставника, прикреплять к нему новичков. Но надо быть уверенным в человеке. У меня был такой опыт. Возвращается человек, а ему говорят: «Прежней организации уже нет, и у нас к вам вопрос: чем вы можете быть нам полезны в новой ситуации?» Он предлагает. Если совпадаем, то ему говорят: «Отлично, бери и делай».

Главное, не прогибаться под него, не давать ему торговаться, не идти на уступки. Не делать для него исключения из правил. Держать жесткую позицию: у нас в компании принята такая система мотивации, она для всех единая, и исключения не будет. Если человек шантажирует, то лучше расставаться сразу.

Руководитель направления «Эксперт на час» ГК «ШАГ» Анна Стус

Однозначного решения в этой ситуации нет. Прежние результаты сотрудника и отношение к нему персонала говорят в его пользу — почему не использовать его талант снова?

Принимая решение о приеме на работу «перебежчика», необходимо встретиться с ним и обсудить ситуацию. В ходе встречи важно узнать, что именно было поводом для увольнения из компании, что перестало его устраивать на

последнем месте работы. Настрой «перебежчика», общая атмосфера разговора и аргументы менеджера помогут руководителю принять решение.

Вполне возможно, что на новом месте в течение года региональный менеджер постоянно сравнивал работу в двух компаниях. Результат сравнения оказался не в пользу нового места работы. Осознав опрометчивость своего увольнения, он решил попроситься обратно. Людям свойственно ошибаться. Некоторым из них хватает мужества признать свою ошибку, и это их плюс.

В случае принятия положительного решения, важно сформулировать обязанности, ответственность, полномочия и перечень вопросов, по которым вернувшийся сотрудник может самостоятельно принимать решения. И обязательно подробно зафиксировать на бумаге, чтобы не возникало вопросов о степени свободы принятия решений.

Есть шанс, что «перебежчик», получив возможность вернуться, будет работать с удвоенным рвением. Но с другой стороны, он может решить, что является незаменимым и «наденет корону». В любом случае такому сотруднику потребуется повышенное внимание руководителя. По крайней мере, на испытательный срок. ✨

Бизнес-Грабли Клуб

Носим деревянное время и получаем бесплатные знания

Первая после летних каникул встреча в «Бизнес-Грабли Клубе» состоялась 19 сентября, когда большинство участников вернулось с отдыха с новыми силами. Все места в уютном зале были заняты гостями и экспертами. Спикерам пришлось выступать перед полной аудиторией предпринимателей и отвечать на многочисленные вопросы. Наградой выступающим стали советы бизнесменов, уже наступавших на похожие «грабли» в своей карьере. На двадцать первой встрече эксперты и гости клуба обсуждали проект **Андрея Красова** по производству дизайнерских часов из дерева «AA Watches» и социальный проект бесплатного дистанционного обучения «Careerbox», создателем которого является **Артём Семенов**.

Возьми с собой природу

Бренд «AA Watches» возник в 2012 году, когда команда из троих друзей — Андрея, Александра и еще одного Андрея, — вдохновленная одним из товарищей, решила подарить городским жителям возможность ощущать частичку природы у себя на руке и сделала первые часы из эбенового дерева. Такие часы приятно носить, они не остывают зимой и создают ощущение теплоты и комфорта.

После участия «AA Watches» в выставке «Watch-экспо-2013» была раскуплена вся представленная коллекция часов, отзывы в СМИ были восхищенными, и друзья решили развивать свой бизнес. Вложили деньги в производство, разработали модели, в корпусах которых можно менять составляющие, и начали



онлайн-продажи через свой сайт, платформу «Amazon» и социальные сети. Офлайн-бренд был представлен в тридцати профильных розничных магазинах. Для продвижения продукта компания использовала контекстную рекламу и публикации на страницах блогеров.

Бренд «AA Watches» — экологичный. Для упаковки компания использует многоразовый чехол, который можно использовать для путешествий или хранения

часов, а за продажу каждого экземпляра часов высаживается одно дерево.

В течение двух лет часы неплохо продавались, 80 % составляли продажи на «Amazon», где у «AA Watches» не было конкурентов. Это немного расслабило команду, и компания сдала свои позиции после появления на площадке «Amazon» китайских и американских конкурентов — продажи через «Amazon» сократились до минимума.

Команде пришлось искать новые решения, и «AA Watches» стали выпускать модели часов из дерева со стальным корпусом, женские часы и модели унисекс. К удивлению предпринимателей, которые ориентировались на офисных работников, страдающих от отсутствия индивидуальности, основными клиентами компании оказались домохозяйки. Примерно 70 % покупателей — модницы, покупающие часы для украшения. На данный момент в России у «AA Watches» целевая аудитория — это современные люди, которым нравятся красивые вещи из натуральных материалов, а также необычные подарки.

Сейчас компания продает 80 % часов России, в основном, это — онлайн-продажи. Выпущена новая коллекция, а также изготавливаются модели часов под заказ. Цель Андрея — развить этот бизнес, чтобы он стал большим, глобальным. Он мечтает сделать модель своего бизнеса интересной для инвесторов и дистрибьюторов. С таким вопросом он и обратился к экспертам «Бизнес-Грабли Клуба».

Часы не для времени

После детальных расспросов эксперты выдали Андрею несколько ценных рекомендаций. Если бы это было дело приглашенных бизнесменов, они уделили бы внимание легенде, «сочинили бы правду» о каждой модели, рассказывали бы покупателю, что именно он будет носить на руке, купив эти часы.

Некоторые из экспертов предлагали использовать не только дерево, но и другие материалы, редко используемые в часовом деле, например фарфор. Другие говорили о сокращении ассортимента и размещении часов небольшими партиями в бутиках по всему миру, вплоть до Патагонии. Были предложения выходить на рынок Гонконга и Японии, где, по словам экспертов, живут «чрезвычайные онлайн-шопполики».

Многие эксперты сошлись во мнении, что создав дешевые «реплики» своих часов, «AA Watches» сможет продавать их не как хронометр, а как украшение. Ведь модницы покупают их не время смотреть. А еще лучше делать эти реплики с набором разных элементов, чтобы покупатель имел возможность трансформировать часы в соответствии со своим настроением.

Большой бизнес на «умирающей» категории товара сделать трудно, поэтому эксперты советовали Андрею «держаться за дерево, а не за часы» и задуматься над другими аксессуарами из дерева — чехлами для телефонов, деревянными украшениями.

Андрей, внимательно выслушав и критику и советы экспертов, поблагодарил собравшихся за полезные мысли и новые инсайты, которые нужно обязательно хорошо обдумать.

Учись где хочешь и чему хочешь

Помогать людям с ограниченными возможностями Артем решил еще в детстве, много общаясь с людьми

с инвалидностью. По-взрослев, получив хорошее образование и поработав за рубежом, Артем решил помочь сразу большому количеству людей, не имеющих, по разным причинам, шансов обучаться в традиционных учебных заведениях.

Проект «Careerbox» предоставляет возможность бесплатного дистанционного обучения и поиска удаленной работы по многим профессиям. Есть специализированные курсы для тех, кто только что окончил колледж, для тех, кто содержится в местах лишения свободы, для людей с ограниченными возможностями, для тех, кто хочет повысить свою квалификацию, и другие. В проекте есть центр сертификации и аттестации по IT-специальностям, база знаний для работодателей, где размещены профстандарты и инструкции, портал для поиска работы и стажировок, где учащиеся могут решать кейсы работодателей и, возможно, получить предложение о работе.

«Careerbox» делает все возможное, чтобы установить безбарьерное взаимодействие между работодателями, учебными заведениями и учащимися. Работодатель может сам создать «дорожную карту» обучения и тестирования по нужной вакансии, а система составит рейтинг наиболее соответствующих кандидатов.

Сейчас проект дает знания, но не может дать сертификат установленного образца. В скором времени, благодаря сотрудничеству с латвийскими и польскими вузами, у обучающихся появится возможность получить европейский диплом.

На сегодняшний день основной источник дохода «Careerbox» — переходы

по рекламным ссылкам. В течение двух лет Артем рассчитывает выйти в прибыль, увеличить количество обучающихся и создавать удаленные рабочие места.

С вопросом о возможных точках роста своего проекта Артем обратился к экспертам «Бизнес-Грабли Клуба».

Выше флаг

Эксперты были единодушны в признании социальной значимости миссии Артема и советовали ему «поднять флаг» и искать единомышленников, таких же увлеченных людей с близкими идеями. Вместе легче преодолевать трудности и нести добро людям.

Проект не может развиваться, если он не зарабатывает. С точки зрения экспертов, все бесплатное в наше время вызывает



подозрения о несоответствующем качестве, и стоит брать хотя бы небольшую плату с учащихся. Можно делать это не сразу, а с первых заработков от полученных знаний.

Также эксперты советовали изучить рынок труда и выходить с предложением о готовых специалистах прямо к работодателю. Предоставив работодателю квалифицированных профессионалов, обучившихся на портале, «Careerbox» заработает хорошую репутацию, и тогда клиенты будут приходить сами. Привлекательность образования в том, что потенциал обучения человека не ограничен. В этом опытные бизнесмены увидели внутренние резервы обучающей платформы, созданной Артемом.

Получив обратную связь от профессионалов, экспертов «Бизнес-Габбли Клуба», Артем выразил благодарность за оценку своей работы и рекомендации.

Время, отведенное на встречу в Клубе истекло, а обсуждение представленных проектов еще продолжалось. Две новые главы, добавленные сегодня в следующий том книги о проектах, участвующих в «Бизнес-Габбли Клубе» точно будут интересными. Ждем следующих героев, чтобы вписать их истории в наш сборник «Перекрестное опыление, или Уникальный способ быстро набраться опыта, развивая свое дело». ✨

Записала Анна Стус

Бизнес-Габбли Клуб — это площадка для обмена опытом бизнесменов разных поколений.

Следите за анонсами на сайте Клуба:
www.businessgrabli.club

Если вы хотите принять участие в наших мероприятиях в качестве спикера, эксперта или стать участником, обращайтесь по адресу:
mgr@stepconsulting.ru



Крохи книг

Простота хуже воровства?

«Маневры 1932 года оказались последними, на которых присутствовал престарелый фельдмаршал фон Гинденбург. На окончательном разборе он произнес короткую речь, и я был поражен той точностью, с которой старик указал на все совершенные ошибки. Когда речь зашла о кавалерийском корпусе, Гинденбург сказал так:

«На войне побеждает простота. Я был в штабе кавалерийского корпуса — простотой там и не пахнет».

И он был совершенно прав».

(по книге Гейнца Гудериана «Воспоминания немецкого генерала». М.: Центрполиграф, 2017, стр. 27)

Соотносится ли замечание престарелого опытного вояки с бизнесом? Справедливо ли оно для победного развития фирм и корпораций так же, как и для достижения военных успехов?

Нам кажется, более чем.

Начнем с самых простых примеров.

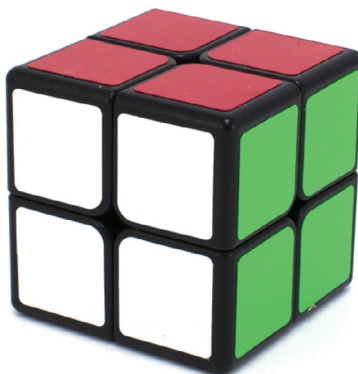
Рекрутерам, например, хорошо известно, что закрыть позицию для крупной компании куда как проще, чем для малого или среднего бизнеса. И дело как раз в простоте. Позиции, которые пытаются найти для себя небольшие бизнесы, как правило, очень синкретичны и сплавляют в себе требования к нескольким, порой весьма различным, позициям, которые слились в данное время в данной фирме просто потому, что так «исторически сложилось». Беда

только в том, что в других местах и других фирмах «исторически складываются» другие неповторимые расклады. И специалисты с одним и тем же названием — главные бухгалтеры, финансовые и коммерческие директора — категорически не похожи друг на друга по своему функционалу. Совсем иное дело — в крупных компаниях. Здесь уже роли четко обозначены, функционалы четко распределены «от сих до сих», запросы на поиск позиции, «job description»,

дают достаточно отчетливое представление не только о функциях, но и о так называемых «soft skills», коммуникативных и человеческих качествах, и поэтому «процент попаданий» при подборе для таких компаний значительно выше.

Примеры посложнее. Всем известно, насколько тонка и деликатна тема мотивации персонала. Исписаны тома и наговорены тонны лекций, семинаров и вебинаров на тему оптимального сочетания материальной и нематериальной стимуляции, грейдов, опционов и «контрольных показателей эффективности».

А вот создатель одной из наиболее феерически быстро развившихся федеральных торговых сетей — «Евросети» — Евгений Чичваркин исповедовал одну простую идею: «человек должен однозначно быть привязан к выгоде», и больше здесь ничего не нужно. И, как уверен Чичваркин, если бы его не остановили, он бы с так мотивированными людьми обогнал бы всех и вся на три корпуса...



Похожая история — со стратегиями развития в бизнесе. На начальных этапах развития, когда бизнес еще только нащупывает потенциал для масштабирования, чрезвычайно важно умение чувствовать все возникающие возможности, быстро апробировать их и не упускать из виду другие. Но как только потенциал для масштабирования есть, выигрывают те предприниматели, которые наступают на горло своей любви к открывающимся вокруг новым возможностям и выбирают одно самое перспективное направление движения и бросают туда все возможные и требуемые ресурсы. Те же, кто продолжает жить в сложном, но содержащем огромный потенциал возможностей окружении — как правило, быстро отстают в масштабах. Тогда как у тех, кто сфокусировался на «одной простой идее», со временем ресурс для апробации новых возможностей возрастает кратно...

А вот бесконечно сложный, казалось бы, мир финансирования. Здесь у нас в недавнем времени случился знаменательный разговор с финансовым директором международной производственной корпорации. По ходу беседы об одной из организационных проблем он неожиданно раскрыл простейший системообразующий секрет своей деятельности. «Я просто держу в голове сумму всех расходов, которую ежемесячно и/или ежегодно — в зависимости от задачи — должна нести корпорация. И исходя из этой цифры оцениваю достаточность планов продаж, которые приносят коммерческие подразделения. А также — доступность уровня расходов, на которые претендуют руководители служб при бюджетировании.



Понимания природы этой своего рода «точки безубыточности» оказывается вполне достаточно, чтобы поддерживать успешное развитие компании».

Да, но мы же знаем, что бизнес — это очень сложно. Об этом написаны тонны учебников. Для менеджеров всех профилей разработаны списки «контрольных показателей эффективности» числом более 2,5 тысячи в одном из последних манускриптов на эту тему. Детально расписаны грейды, опционные механизмы, способы работы самообучающихся, саморазвивающихся и прочих эффективных организаций. Расписаны методички для составления бизнес-планов и инвестпроектов. Разработаны и успешно внедряются повсеместно методики оценки вовлеченности и личностных качеств «360°». Кто-то до сих пор использует метод Дюпона для оценки финансовой эффективности. Собираются стадионы, чтобы послушать рецепты успеха от Тони Роббинса. Гуру менеджмента рассказывают нам о «голубых океанах», «бирюзовых организациях», управлении в стиле «фан» и «эджайл»...

А может быть, прав один из злых языков, сказавший по этому поводу: «Да это все просто, чтобы менеджерам было чем заниматься. Делать вид, что они большую работу делают...»?

Вряд ли, конечно, менеджеры согласятся с таким утверждением...

Так что — простота и правда хуже воровства? 🌟

Евгений Емельянов

Ваши сотрудники:

- опять потеряли документы клиента;
- перекалывают ответственность за ошибку друг на друга;
- «пашут как лошади», а производительность «не растет».

Вы думаете заказать тимбилдинг, чтобы заставить их слышать друг друга?

Все надоело, хочется знать «кто виноват?» и «что делать?».

Есть простое и технологичное решение — онлайн-программа оценки внутрикорпоративного взаимодействия подразделений и/или сотрудников **ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ** — уникальный способ диагностировать существующие конфликты и увидеть, насколько они влияют на работу вашей компании, узнать «узлы конфликтов» и контролировать градус рассогласованности.

Есть корпоративные проблемы, которые очень просто решаются.

Мы даем вам возможность их увидеть, чтобы решить.

По всем вопросам обращайтесь к Елене Филяковой по адресу egf@sqi.ru

«Тайная жизнь» К.С. Станиславского

Наверное, сложно найти человека, которому неизвестно было бы имя Константина Сергеевича Станиславского — великого русского режиссера, основателя Художественного театра и одной из самых известных в мире актерских школ.

Однако далеко не всем известно, что настоящая фамилия Константина Сергеевича была Алексеев, и происходил он из известной семьи предпринимателей, которая занималась золотоканительным производством, выпускавшим разнообразную продукцию из благородных и цветных металлов (тонкую и тончайшую проволоку, золотые и серебряные нити — шелковую нить, обвитую плоской проволокой, канитель — тонкую витую проволоку, блестящие и т.п.).

Первое упоминание о прадеде Константина Сергеевича и основателе семейного дела — С. Алексееве — относится к 1785 году. Его фабрика тогда располагалась на Якиманской улице. В 1797 году фабрика была крупнейшей в России; на ней работало 28 рабочих, товаров выпущено на 59 068 руб.

В 1812 году, во время нашествия Наполеона и захвата французами Москвы, фабрика сгорела. После этого С. Алексеев купил участок и обосновался в Таганской части Москвы на бывшей Большой Алексеевской улице, которая сегодня носит имя А. Солженицына.

К 1843 году в Москве было 22 золотоканительных предприятия. В год они вырабатывали в общей сложности различной продукции на 935 тыс. руб. Из них фабрика Алексеева производила товаров на 500 тыс. руб. На фабрике работало 140 рабочих, было установлено 135 станков.

Фабрика активно экспортировала свою продукцию, ее изделия высоко котировались на рынках Восточной Азии, в Константинополе. Иностранные купцы предпочитали ее продукции известных тогда австрийских фирм и охотно платили за них на 10–15 % больше, чем за такие же товары австрийского производства.

В 1856 году фабрика Алексеева выполняла заказы по случаю коронации Александра II, в результате чего ее обороты достигли 800 тыс. руб. Журнал «Промышленность» в 1862 году писал: «...Нить получается такой тонины, что на один пуд ее приходится до 700 верст длины... Употребляется ежегодно для выделки золотой и серебряной канители до 750 пудов серебра, получаемого из Гамбурга, и до 5 пудов золота. Выделяется канители и разных из нее товаров на сумму 500 тыс. руб. в год. В Варшаву и за границу, как то: в Бухару, Хиву, Турцию и Египет — идет преимущественно канитель, в Москве и на других внутренних рынках империи сбывается одна только золотая или серебряная проволока».

В 1872 году фабрика, которая к тому времени называлась «Владимир Алексеев», первой среди русских золотоканительных предприятий начала использовать паровые двигатели. В то время на фабрике работало 400 рабочих, и годовой оборот ее составлял до 1 100 000 руб.

Продукция фабрики завоевала множество медалей на международных выставках в Варшаве, Лондоне, Париже, Вене. Нередко западноевропейские промышленники, особенно немецкие, конкурирующие с российскими золотоканительными фирмами, вешали на свою продукцию поддельные русские этикетки, чтобы повысить цены. В их золотоканительных изделиях содержалось 25–40 % серебра, в то время как в продукции русских фабрик содержание серебра составляло 100 %. Для борьбы с фальсификациями владельцы фирмы «Владимир Алексеев» добились у правительства утверждения «государственного этикета», после чего торговые представители России в восточных странах взяли продукцию фабрики под особое наблюдение.

В начале 1882 года, после окончания 6-го класса классической гимназии, в контору фабрики «Владимир Алексеев» поступил молодой человек 19 лет — Константин Алексеев. Его отец, С.В. Алексеев, в 80-х годах руководил торговым и промышленным товариществом «Владимир Алексеев», которому принадлежала фабрика.

О первых шагах молодого Станиславского на производстве можно узнать из воспоминаний его брата В.С. Алексеева. «...Костя не любил гимназии и института и поступление на фабрику считал освобождением от классицизма. Он быстро освоился с делом, им были довольны. Работа там была кропотливая и ответственная... Помню, как Костя возмущался рутинерством дяди, который требовал, чтобы все делалось по заведенному порядку, и не допускал мысли о том, чтобы какую-нибудь ручку пера можно было класть иначе, чем это было установлено...»

Однако конторская деятельность показалась молодому Станиславскому скучной, неинтересной и даже ненужной. Его больше интересовали техника и все, что было связано непосредственно с производством. Ежедневно он задерживался в цехах, знакомился с устройством машин, технологиями производства. Его учителями были старые мастера и рабочие (инженеров тогда на фабрике не было).

Проводя много времени в цехах, он обращал внимание на таланты и мастерство рабочих. Часто привлекал его внимание незаурядной смекалкой рабочий Петр Бурый. Однажды Константин Сергеевич пригласил его посмотреть новую заграничную паровую машину, которую долгое время не мог запустить иностранный инженер. Бурый



практически до винтика разобрал ее, нашел едва видный невооруженным глазом дефект на одной из деталей и исправил его прямо на месте, в фабричной мастерской. Удивлению и конфузу иностранца не было предела, когда машина заработала. В дальнейшем П. Бурылин работал на фабрике механиком, был верным помощником К. С. Станиславского.

К концу 80-х годов во Франции и Германии появились технологии, значительно удешевившие производство (в частности, гальваническое золочение и многократное волочение), в то время как в русском золотоканительном производстве был некоторый застой. Сильная конкуренция и отставание в технике производства заставили владельцев фабрики «Владимир Алексеев» принять срочные меры по технической реорганизации предприятия.

В 1892 году молодой инженер К. Алексеев совершает большую поездку по золотоканительным заводам Германии и Франции. Разговаривает с мастерами и рабочими, изучает новые технологии работы, закупает станки, каких еще нет ни у кого в России. По возвращении он усиленно занимается внедрением на фабрике новых производственных процессов, а в 1893 году представляет Правлению проект реорганизации производства, составленный на высоком инженерном уровне и предусматривающий создание крупнейшего в мире передового предприятия. В проекте предусматривалось слияние двух золотоканительных фабрик: «Владимира Алексеева» и «П. Вишнякова и А. Шамшина», которая находилась по соседству. Проект был одобрен, слияние состоялось. В 1894 году К. С. Алексеев единогласно был избран Председателем правления Московского товарищества золотоканительных фабрик «Владимир Алексеев» и «П. Вишняков и А. Шамшин». За несколько лет объединенное предприятие оснастилось самой передовой техникой, стало одним из сильнейших конкурентов для западных производителей.

Рабочие с уважением относились к Константину Сергеевичу. Он много общался с ними, был внимателен к их предложениям и просьбам. Тесное общение с производственным персоналом помогло Константину Сергеевичу решать сложные организационные и технические вопросы.

Многие усовершенствования на фабрике делались по предложениям рабочих. Одной из задач К. Станиславский считал поощрение и развитие их творческой инициативы и смекалки.

В 1896 году он предложил создать фонд в размере 5000 руб. Проценты с капитала фонда предлагалось ежегодно выдавать поровну в виде премий лучшим мастерам пяти ведущих отделов фабрики. В Положении о фонде премирования указывалось:

Премии выдаются:

«Прослужившим не менее 2 лет и отличившимся хорошим отношением к фабричному делу, старанием, умелою и честною работою».

«Способствовавшим появлению или предложившим какие-либо новые приспособления в машине или новые

приемы выработки товара, хотя бы эти мастера не были бы лучшими по своей обычной работе».

«В случае недостатка лиц, заслуживших премии, таковые переносятся сейчас же в пенсионный капитал рабочих».

В 1897–1898 годах было выдано 20 премий по 30 рублей, в т.ч. П. Мионову — «за умение приспосабливаться к выработке новых, необычных сортов пряженого», И. Волкову — «за скорую привычку к новому способу выдерживать золото в муфельной печи», П. Каинову — «за умение руководить работою новых разнообразных машин» и т.п.

Для своего времени это была необычная система поощрения.

Необычной была и процедура присуждения премий. К премии представлял заведующий отделом (цехом). Для этого в каждом отделе была создана комиссия, в которую входили управляющий фабрикой, 2 представителя от рабочих и заведующий отделом. На заседании комиссии зачитывались материалы, на основании которых присуждались премии. Представители отделов имели право высказать свое мнение, отклонить или поддержать кандидата.

Премии вручались на общем собрании рабочих. К. Станиславский делал доклад, затем следовал обмен мнениями и вручение премий. Деньги были уложены в сафьяновые бумажники, тисненные золотом и серебром; были указаны ФИО премируемого, за что награжден и дата.

Большое внимание Константин Сергеевич уделял также организации быта рабочих. При реорганизации производства была предусмотрена перестройка помещений в одном из зданий фабрики в общежития. Константин Сергеевич называл эти помещения дортуарами. В дортуарах размещалось около 300 рабочих из подмосковных деревень, которые каждую неделю с субботы на воскресенье уезжали домой.

При поступлении на фабрику рабочему выдавалась «расчетная тетрадь», в которой были напечатаны правила поведения на территории фабрики и велась индивидуаль-

ные расчеты. Например, на работу необходимо было являться не позже, чем через 15 минут после звонка. Если правило нарушалось, в расчетную тетрадь заносилось взыскание и назначался штраф в размере дневной заработной платы. Прогулявший 1 день лишался платы за 3 дня.

В 1894 году на фабрике появилась читальня. В следующем году были организованы и регулярно проходили публичные чтения с «туманными картинками» (слайдами-иллюстрациями) и создан хор из рабочих. Для руководства хором был приглашен профессиональный музыкант.

Репетиции хора проходили 4 раза в неделю. В 1897 году было принято решение об учреждении при фабрике вечерних научных курсов, на что выделялось ежегодно 300 рублей.



А когда в 1898 году Станиславский и Немирович-Данченко открыли Художественный театр, рабочие высказали желание побывать в театре. Просьбу рабочих «Показать Художественный театр» Станиславский выполнил быстро: через неделю группа рабочих получила первые 10 контрамарок. Рабочие не сразу узнали в царя Иване Грозном своего хозяина. На фабрике активно обсуждался поход в театр, другим тоже захотелось посмотреть, что там представляют.

А спустя некоторое время по инициативе К. С. Станиславского был создан театр при фабрике. В одном из помещений оборудовали сцену и небольшой зрительный зал. В театре ставились пьесы А. П. Чехова, А. Н. Островского. Интерес рабочих и служащих к спектаклям рабочего театра был огромен. Часто зрители стояли у входных дверей или в проходах между скамейками. Спектакли по просьбе публики повторяли по нескольку раз.

Участники труппы фабрики посещали Художественный театр, знакомились с работой московских профессиональных театров и любителей. Константин Сергеевич разрешал им даже иногда бывать на репетициях.

В канун Нового года событием для окрестных ребят было прибытие на фабрику воза с огромной елкой, которую ежегодно устанавливали в помещении театра. Украшали елку сами ребята. Елка получалась огромная, сказочная, красиво украшенная золотыми и серебряными

гирляндами, специально изготовленными мастерами на фабрике, разноцветными лампочками. Огромное, высотой в 2 этажа, дерево устанавливалось на катках и могло передвигаться по зрительному залу. На представление по случаю Нового года приходили рабочие и служащие со своими детьми. Готовилась специальная новогодняя программа.

Известный немецкий писатель Лион Фейхтвангер считал, что талантливый человек талантлив во всех областях. История не дала нам шанса узнать, был ли талантлив Константин Сергеевич как поэт, или как композитор, или как художник. Но нет сомнения, что помимо театрального таланта он обладал талантом организатора производства и предпринимателя.

Фото 1 — Константин Алексеев (Станиславский), 1900 г.

Фото 2 — Малая Алексеевская улица (ныне улица Станиславского). Золотоканительная фабрика, 1912 г.

Р. С. Материал подготовлен при содействии заместителя генерального директора Музея предпринимателей, меценатов и благотворителей г. Москвы А. Лисицыной ✨

Елена Кисель

Хороший заместитель должен уметь выполнить работу начальника хотя бы на 70 %. Это позволяет компании не только спокойно переживать форс-мажоры и командировки менеджеров, но и снижает зависимость от персонала и конкретных персон. Как вы думаете, замы ваших топов смогут прикрыть «если что»? Оценить их личностную и управленческую готовность можно с помощью процедуры **ассессмента**. Узнать, как это работает, можно по телефону 8-495-258-25-02 или по адресу step@stepconsulting.ru



Из записной книжки консультанта

Менеджер: «И я надеюсь, что...»

Руководитель компании: «Не стоит на эту надежду надеяться».

Менеджер: «Да, но я все равно...»

Руководитель: «Ну тогда оцифруйте мне эту надежду!»

Директор по закупкам: «Новое подразделение у нас хорошо развивается: тихонько, но медленно».

Директор по продажам: «Мы поделили розничную сеть по климатическим зонам. Зона 4 — территория, куда раньше всех отправляется зимняя коллекция одежды. Туда же отправляются проштрафившиеся директора магазинов».

Вопрос на конференции: «Скажите, пожалуйста, — вот вы в начале презентации говорили о конфликте между IT-шниками и людьми...»

Директор по маркетингу: «Эта модель ботинок заняла первую строчку рейтинга новинок текущего сезона (по версии нашего отдела маркетинга)».

КЛИЕНТ — В ЦЕНТРЕ

Нестандартные ситуации в нестандартных проектах

За двадцатилетнюю историю системного подхода к управлению качеством обслуживания в клиентских компаниях мы имели дело с разными моделями. Так, одни процессы обслуживания или взаимодействия с клиентами достаточно легко стандартизировать, — например оформление покупки. Другие — такие, как консультация по продукту с попаданием в клиентский запрос, — сложнее. Третьи — скажем, оказание конкретной помощи в часто экстренной ситуации — практически невозможно. Разве что на уровне алгоритма действий. Тем не менее контролировать качество предоставления подобных услуг тоже необходимо. И делать это можно. Только не с помощью обычного формализованного чек-листа с перечнем принятых в компании стандартов, а используя рефлекссию тайных клиентов и описание их клиентского опыта. Одной из таких историй мы и хотим поделиться.

Банковская консьерж-служба – Какие желания исполняются

*«Где бы вы ни находились,
персональный ассистент поможет вам
в любой ситуации в любое время суток».
Из рекламы*

Привилегированная банковская консьерж-служба по сути — сервис исполнения желаний. Ассистенты готовы выполнить любое поручение клиента, независимо от его местоположения или времени суток: 24/7 по всему миру. Стоит только позвонить и высказать желание. Это может быть помощь в организации путешествий (покупка авиа и ж/д билетов, аренда автомобиля /яхты, бронирование номера в отеле, составление индивидуального маршрута), организация досуга (бронирование столиков, покупка билетов в театры /на концерты /спортивные мероприятия), услуги для бизнеса (перевод документов, курьерская доставка), помощь на дому (вызов электриков, сантехников, слесарей, уборка помещений), медицинская поддержка (заказ лекарств, вызов врача, госпитализация) и прочая, прочая.

Во всяком случае, так обещают. Реальность же всегда несколько отличается от ожиданий.

Для проверки консьерж-службы мы использовали несколько сложных сценариев, состоящих из ряда клиентских запросов из разных категорий. Каждый сценарий реализовывался в течение 4-х дней: один день — один запрос. Все запросы укладывались в единую жизненную ситуацию. Запрос считался завершенным, только если информация была предоставлена полностью или получен ответ, что больше ничем помочь не могут.

Ожидается лучше всего выполняются запросы, требующие предоставления какой-либо информации. Ассистенты оперативно:

- выясняют, где находится ближайшая дежурная аптека и есть ли в ней необходимые лекарства (полторы-две минуты в России; до 10 минут в Европе);

- находят удобные ж/д билеты по России (в пределах 5 минут);
- подбирают варианты авиарейсов, в том числе со стыковкой (до 7 минут);
- предоставляют информацию о контактах служб вызова сантехника/ электрика/ слесаря и стоимости работ (20–30 минут);
- предоставляют варианты бронирования такси в европейских аэропортах (1–2 часа).

Вместе с тем на выяснение информации об условиях аренды автомобиля премиум-класса в аэропорту одной из европейских стран ушло 18 часов. При запросе условий бронирования автомобиля в Крыму, оставленном в 17 часов, ассистент сказал, что не будет сейчас искать варианты, а предоставит информацию завтра. Запрос был выполнен через 17 часов.

На поиск рыбного ресторана в центре столицы морской страны, в котором можно забронировать столик в воскресенье вечером, ушли без малого сутки.

Были проблемы и в случаях, когда ассистент не выяснял запрос полностью, и/или терял время на решение неточно понятой задачи. Так на выполнение запроса о расписании и наличии билетов на скоростной поезд в одной из европейских стран ушло не 25 минут, а час, поскольку изначально не выяснили категорию билетов и не смогли ответить на вопрос о стоимости бизнес-класса. Когда выяснилось, что необходимы билеты именно бизнес-класса, ассистент еще через полчаса сообщил, что на поезд, который был выбран вначале, билетов бизнес-класса не существует в принципе, но на поезд, который уходит по расписанию на 25 минут позже



и приходит в пункт назначения раньше на полтора часа, билеты бизнес-класса есть и в свободной продаже. Таким образом, при первом предоставлении информации она была неполной, поскольку не рассказали о поездах с разными скоростями.

Другой подобный пример связан с заказом столика в ресторане с панорамным видом в определенном районе европейского города. Выявив запрос, ассистент сначала долго объяснял, что они будут делать для того, чтобы его выполнить («мы будем работать всю ночь», — наверное, должно производить впечатление, но не производит), а потом — еще дольше — рассказывал, насколько запрос трудно выполним: пятница, вечер, Европа, хороший ресторан — столиков не бывает в принципе. Пришлось сказать, что, осознавая сложность задачи, именно поэтому к ним и обратились. Больше суток ушло на подбор вариантов, в результате предложенный ресторан оказался в другом районе, чем требовалось.

В нескольких случаях ассистенты по факту и не собрались выполнять клиентские запросы. Например, найти организацию для срочного перевода договора с русского языка на один из европейских. Потеряли больше суток. Сначала ассистент обнадежил, что послал запрос в 5 организаций, которые занимаются переводами, сейчас ждут от них ответа. Если до 12 часов информации не будет, они сами начнут звонить и сразу предлагать связаться со мной, чтобы обсудить полученную информацию. Позвонили вечером, сказали, что в той конторе, с которой удалось связаться, нужный мне объем договора будут переводить неделю и к необходимому сроку никак не успеют. Контакты организаций, в которые посылались запросы, предоставить не предложили. Создалось впечатление, что сотрудники службы просто протянули время, зная, что заказ срочный, ничего не искали и сказали через сутки, что запрос выполнить никто не берется.

Другой подобный случай связан с запросом на помощь при потере документов за границей. Легенда: «Не могу найти загранпаспорт и, по всей вероятности, я потеряла его в поезде в Андорру на выходные. Не знаю, куда бежать с этим: в полицию, в консульство? Завтра утром должна ехать в Мадрид». Ассистент пообещал найти необходимые контакты и связаться завтра. Пришлось попросить сделать это сегодня. Ассистент пообещал. Через три часа позвонил сказать, что «дозвониться никуда не удалось, сами понимаете, — вечер воскресенья в Европе». На просьбу предоставить контакты, по которым они звонили, чтобы рано утром начать предпринимать действия самостоятельно, контакты пообещали, но ассистент признался, что даже не знает, куда звонить в такой ситуации. Договорились, что завтра утром мне смс-сообщением пришлют номера телефонов консульства. Ассистент явно ничего не делал эти три часа, в чем фактически признался.

Бывает и иначе. При другом запросе на помощь при потере документов за рубежом сложилась другая ситуация, но тоже нестандартная.

Легенда: «Моя жена с подругой прилетели в столицу европейской страны. Заселились в отель. Привели себя в порядок и пошли гулять (16:00) по ближайшим окрестностям. Погуляли, центральные улицы, парк, площадь, поели, погуляли, вернулись в отель (22:00, время местное) и обнаружили, что потеряли загранпаспорт, а в нем водительское удостоверение — планировали арендовать машину. Нужно получить четкие инструкции, как действовать в такой ситуации: куда обращаться, что писать, в какие сроки обычно проблема решается». Время звонка — 2 ночи.

Рекомендации консьерж-службы: есть экстренные службы, помогающие решить подобные ситуации (полиция, гражданская гвардия), можно звонить с мобильного; обратиться в службу отеля (они помогут сделать звонок в организацию, которая реально поможет); обратиться в полицию, написать заявление о краже/пропаже документов, получить от них подтверждающий документ, с которым обратиться в надлежащие инстанции. Кроме этого, ассистент уточнил, в каком отеле остановились дамы и как зовут супругу.

Дальше то, что называется, — превосходя клиентские ожидания до практически шоковой реакции. По собственной инициативе ассистент позвонил в отель, чтобы оставить на ресепшн сообщение, какая помощь потребуется от отеля, если к ним обратятся. Когда это не удалось, перезвонил клиенту и дал инструкции, как действовать супруге: ресепшн гостиницы — объяснить проблему — звонок сотрудника гостиницы в соответствующую службу — получить консультацию и содействие — полиция — справка — Посольство РФ на территории страны, в данном городе. Дал адрес посольства, часы работы, ФИО Чрезвычайного Полномочного Посла, телефоны. Просил сообщить точное название отеля, чтобы проконтролировать оказанную помощь. Сказал, что работают круглосуточно.

На решение запроса ушло меньше 18 минут. Комментарий клиента: «У консультанта успокаивающий голос. Терпеливо слушает. Быстро перезванивает после получения вводной и уточненной информации. Заряжает позитивом. Не ожидал, что сотрудники будут принимать меры (звонить в отель) без моего согласия».

Банковские консьерж-службы — не единственный вариант подобных услуг. Есть элитные клубные форматы и более демократичные агентства информационных услуг. Действительно, очень удобно, что есть такой чудесный сервис исполнения желаний. Будет еще чудесней, когда все запросы клиентов начнут выполняться оперативно и качественно. Мы со своей стороны всегда готовы помочь сделать работу над ошибками. ✨

Елена Филякова

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» **Главный редактор:** Евгений Николаевич Емельянов

Выпускающие редакторы номера: Гульнара Мингачева, 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

© «ШАГ Консалтинг» 2019 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru