

Как хочу? Как могу? Или - как надо? (Попурри на тему планирования)

Сегодня о том, как нужно правильно планировать развитие бизнеса, не читал только ленивый. Но во всем разнообразии мнений часто теряется одна важная деталь — что реально лежит в истоках планирования? Одни, используя красивое слово *Vision*, утверждают, что планирование начинается с желания или даже мечты предпринимателя. Другие, обращаясь к суровой реальности, полагают началом всех начал строгие данные маркетинговых исследований. Третьи просто считают планирование вредным занятием и отказываются заниматься им в принципе.

В нашей практике встречались аргументы и за, и против всех этих вариантов действий. Был случай, когда владельцы захотели фантастического результата — и получили его. Был случай, когда захотели результата даже не фантастического, а просто продолжения линии успехов. И — провалили бизнес. Случалось, что маркетинг успешно помогал рассчитывать темпы дальнейшего роста. Но были и такие случаи, когда маркетинг не мог предсказать взрывного роста или падения рынка, и компании, следовавшие плану, оказывались далеко в хвосте тех, кто предпочитал не планировать, а просто внимательно смотреть по сторонам. Жизнь всегда намного интереснее книг. Поэтому несколько фрагментов из бесед с теми, кто реально планирует развитие своего бизнеса, представляются нам весьма интересными — а как же это происходит на самом деле?

Наши собеседники по этой теме — Виктор Рябенко, совладелец и Генеральный директор производственной компании «Формат»; Андрей Яковлев, Генеральный директор развивающейся сети *Fauchon*, и Дмитрий Китченко, совладелец и Генеральный директор группы компаний «РОКСА».

Что заставляет бизнесменов строить долгосрочные планы и пытаться заглядывать как можно дальше в будущее?

Виктор Рябенко: В нашем случае к нам просто пришел новый акционер, и в ходе переговоров с ним нам пришлось разработать план перспективного развития на ближайшие 5 лет. Это было необходимо новому совладельцу для понимания перспектив развития бизнеса и возможной стоимости нашей компании по истечении пяти лет.

Андрей Яковлев: Чтобы что-то планировать, приходится, прежде всего, вытянуть клемцами из владельца то, чего же он хочет добиться по бизнесу через 3 года, 5 лет. Хотя бы на уровне ощущений и действий, — условно говоря: это бизнес, чтобы его потом продать, или он на всю жизнь. Мне кажется, свои желания и цели легче формулируют люди, для кого этот бизнес не первый или не единственный. Они относятся к бизнесу по-деловому, без сантиментов. А если это — единственный бизнес в жизни, и тем более, если он был у владельца с тех времен, когда все это зарождалось, то тогда уже бизнес неотделим от самого владельца, от всей его жизни.

Когда Вы планируете конкретные цифры, — Вы из чего исходите? Почему пишете, скажем, 39, а не 41?

В. Рябенко: Точных методик здесь не существует.

Учитываются статистика продаж, сезонность, текущее состояние, изменения, происходящие на рынке. На основе анализа этой информации определяются конечные задачи и способы их достижения.

А. Яковлев: Этот процесс невозможен в отрыве от реальной ситуации на рынке. Условно говоря, можно себе поставить цель — еще 15 магазинов в год открыть, а рынок таков, что помещений просто физически нет: найдешь 5, а другие не подходят. Часть вопросов, на которые мы ответили интуицией, предыдущим опытом, мы проверяем исследованиями. Недавно мы запустили для нашей сети достаточно широкое качественное исследование, заказали глубинные интервью, потому что по каким-то вопросам велика вероятность того, что проинтуишишь неправильно.

Окончание читайте на 2-й стр.

Читайте в номере:

Бизнес-встреча «Сражаться или продаваться?» стр. 3

Что говорит SQL? — О том, как нас обслуживают в компьютерных магазинах стр. 5

Инструментарий руководителя
Как внедрить бюджетирование в компании стр. 6



А есть ли какие-то особенности планирования, — например, связанные с вашим рынком, или возникшие в этом году?

А. Яковлев: Наша сеть — это франчайзинг, и тут очень многое было понятно изначально: какой ассортимент, как его подавать, что с персоналом делать, с дизайном и так далее. Главная задача была маркетинговой, как эту марку вложить в потребителя. Сейчас мы делаем новый проект, в другом формате: уже не супермаркет, но еще не бутик. Там тоже многое понятно, но, тем не менее, много уже других вопросов приходится решать.

Дмитрий Китченко: Главные особенности нашего планирования в начавшемся году — те же, что и у всего сектора бизнеса, работающего с федеральными заказчиками. Они связаны с проводимой административной реформой. Во-первых, это выделение ряда федеральных структур из министерств в отдельные агентства. Во-вторых, реформирование российского законодательства в сфере закупок для государственных нужд. Это обсуждение и, вероятнее всего, будущее принятие Закона «О размещении заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». Принятие закона изменит конкурентное поле и, как следствие, изменит затраты. В-третьих, ожидаемый переход федеральных структур к трехлетнему бюджету заставит нас планировать на более далекую перспективу.

Если и владелец, и наемный управляющий имеют четкое видение перспектив развития бизнеса, — становятся ли конкретные цифры предметом разногласий и торга?

А. Яковлев: Торга может и не быть. Приходишь и говоришь: вот данные исследований, вот наше видение. Мы считаем, что цифры должны быть такие-то. Мы исходим из того, что владелец — адекватный человек. Поэтому, если аргументы действительно серьезные и убедительные, особого торга быть и не должно.

Неправильная, на мой взгляд, модель, — когда владелец считает, что чем более амбициозные цели он поставит менеджменту, — пусть они будут сколь угодно нереальными, — тем большего менеджмент добьется. Но чудес не будет. Если бизнес, в силу внутренних причин или в силу возможностей рынка, растет на 30% в год, то он не вырастет на 3000%. Владелец говорит: хочу через 5 лет 40% рынка занять! Все понимают, что это нереально, и все понимают, для чего это: дай-ка я поставлю ребятам цель 40%, — авось 15% сделают. Но когда ставят нереальные задачи, за них не хочется браться. Не хочется вкладывать ни силы, ни душу.

Бывают и другие ситуации, конечно. Что я очень ценю в акционерах — у них есть особая предпринимательская интуиция, есть этот дар. Например, один из акционеров компании, где я работал раньше. Чем дальше, тем больше я убеждаюсь, насколько «впередсмотрящие» у него были идеи. Мы к нему сейчас приходим, но он их предвидел несколько лет назад и об этом говорил.



Неужели все планы в точности сбываются?

В. Рябенко: Люди мы все здравомыслящие и понимаем: нарисовать можно все, что угодно, но это еще не является гарантией того, что все обязательно сбудется. Нужно ли тогда рисовать все эти планы? Мы считаем, что нужно.

Когда новый партнер впервые предложил нам составить пятилетний план, нам такая задача показалась неразрешимой. Но когда мы начали этим заниматься, некую картинку нарисовать удалось. Начали с продаж. Далее — производство, инвестиции, финансы. Появилось более четкое понимание общей картины, умение раскладывать все по полочкам.

По прошествии шести месяцев, судя по тому, как развиваются события, по одному направлению мы пока угадали, а в другом ошиблись, но непринципиально, а по определенным группам продуктов. Сейчас мы исправляем допущенные ошибки. Ничего страшного! При составлении бюджета мы преследуем цель не только добиться запланированного результата, но и сбалансировать деятельность компании по всем подразделениям, вплоть до отпусков сотрудников. У менеджеров появилась возможность через сопоставление плана и факта проверить свой профессионализм, стать более ответственными и самостоятельными.

У нас есть большая стратегическая задача: в течение 5 лет прийти к определенным цифрам. А квартальный и ежегодный анализ позволяют нам понять, какие мы допускаем ошибки, и какие у нас могут появиться резервы для того, чтобы — пусть не напрямую, как мы рисовали, а окольными путями, — но прийти к конечной цели. *

**ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!**

Группу компаний

«Блэйд»

- с 12-летием!



Компанию

«Югснабсервис»

- с 10-летием!

**Межбанковский
Финансовый
Дом**
- с 13-летием!

**Банк
«Петрокоммерц»**
- с 13-летием!

**Группу компаний
«Элфор»**
- с 8-летием!

Бизнес-встреча «Сражаться или продаваться?»

18 февраля 2005 года состоялась очередная бизнес-встреча партнеров Консалтинг-Центра «ШАГ», посвященная стратегиям бизнеса в условиях возникающих сегодня угроз. Если оглянуться года на три назад, то кажется – какое же счастливое было время! Все развивались, захватывали рынок, – и было понятно, зачем. А сейчас вопрос «зачем» встает все чаще. Одна из причин – изменение политики государства по отношению к бизнесу. В конце 2004 года КЦ «ШАГ» задавал собственникам и руководителям бизнесов свой обычный вопрос: «Что было основным событием в бизнес-жизни 2004 года?» Практически все среди знаковых событий называли дело Ходорковского и то ощущение неуверенности в завтрашнем дне, которое оно породило.

Тема первого выступления – «Угрозы со стороны власти и западных конкурентов». Говорит **Николай Витальевич Редько, Генеральный директор МФД.**

Существует несколько негативных тенденций, представляющих реальную угрозу развитию бизнеса. Во-первых, отношение общества к предпринимателю. Сегодня оно постепенно скатывается к состоянию конца 80-х-начала 90-х, когда имидж предпринимателя-кооператора был крайне негативным («они украли у нас»). Профессия бизнесмена очень непопулярна в народе. В этом есть вина и самого бизнеса, который не прилагал усилий к собственному PR. Но в большей степени отношение народа к бизнесу проистекает из той модели, которую демонстрирует власть, задавая стандарт поведения. Если при Б.Н. Ельцине власть предпринимала попытки диалога с бизнесом, то сейчас ситуация диаметрально противоположная. Во власти на федеральном уровне господствует установка «задушить». Не «поделить» или «отнять», а именно «задушить».

Какие возможны варианты защиты бизнеса? Первый – приобретение зарубежной «крыши»: например, привлечение иностранного инвестора. Все-таки власти больше думают прежде, чем «наехать» на компанию с иностранным капиталом. Второй вариант – имиджевая составляющая, PR собственной якобы близости к власти.

Другая тема – это приход к нам западных сетей, ставший реальностью в последние 1-2 года. Западные сети с их технологическими и финансовыми ресурсами ставят перед российской розницей вопрос: сопротивляться конкуренции, развиваться самостоятельно или продать бизнес западному инвестору? В зависимости от ответа бизнес должен выбирать стратегию: изыскивать ресурсы

для быстрого наращивания монополии и конкурентоспособности собственной сети, или предпринимать действия по повышению привлекательности бизнеса для возможного инвестора. В последнем случае компания начинает совершать действия и производить расходы, связанные не с извлечением прибыли, а с повышением капитализации и улучшением имиджа для потенциальных инвесторов. Примером такой стратегии может служить «Альфа-экспресс» – розничный проект «Альфа-банка». В ближайшие 5 лет он не имеет никаких шансов окупиться, но инвесторы покупают именно такие структуры: крепко стоящие на земле, имеющие разветвленную сеть и обслуживающие тысячи посетителей.

Стратегия «бизнес на продажу» и особенности взаимоотношений с инвесторами разных типов были проиллюстрированы во второй части бизнес-встречи ярким рассказом о продаже акционерами части своего бизнеса. Генеральный директор крупной производственной компании, являющийся одним из акционеров, поделился опытом продажи фонду прямых инвестиций.

Компания образовалась в 1999 году, все делали «с нуля». Первые годы шел бурный рост, поэтому акционеры думали прежде всего о том, как насытить текущие потребности рынка, а не о перспективах. «Но в какой-то момент стало страшно: мы развиваемся, мы привлекаем средства, мы реинвестируем практически всю прибыль. – а что дальше, какие перспективы у этого бизнеса?» Из общения с зарубежными партнерами акционеры сделали вывод: для успешного развития в будущем надо либо переходить в другую ценовую нишу, либо развивать новое направление, продукция по которому на тот момент не пользовалась спросом. Направление должно было стать перспективным через 2-3 года. Акционеры рискнули и вложились в его развитие. «И когда спрос стал действительно появляться,



**21 апреля 2005 года
Консалтинг-Центр «ШАГ» проводит
очередную бизнес-встречу.**

**Тема встречи:
«Повышаем капитализацию бизнеса.
Пути достижения».
Материалы по результатам встречи
читайте в №3 бюллетеня.**

мы начали осознавать, откуда могла прийти угроза. Приходя в Россию, западные производители неизбежно приведут за собой западных же поставщиков комплектующих, с которыми нам придется конкурировать. А нужно ли с ними конкурировать? Может быть, лучше организовать с ними партнерство? Мы сделали для себя вывод: лучше уйти от столкновения с конкурентами, а для этого объединиться, усилив тем самым свои позиции на российском рынке. Мы видели только два реалистичных варианта: прямой выход на стратегического инвестора или выход на него через фонд прямых инвестиций».

Фонд прямых инвестиций в первую очередь интересует прибыль бизнеса на момент приобретения доли и прибыль на момент перепродажи этой доли. Поэтому фонду интересно работать с компанией, которая не окрепла, но имеет хорошие перспективы, - с тем, чтобы на начальном этапе вложить средства, повысить стоимость компании и затем, на пике, продать ее. За 5 лет фонд «причесывает» компанию, делает предпродажную подготовку, находит покупателя - стратегического инвестора. Того же интересует в первую очередь доля компании на рынке, а не ее финансовый результат. Акционеры выбрали работу через фонд. При этом принималось в расчет и то, что работа с фондом позволит затем продать компанию дороже.

Докладчиком были обозначены следующие особенности сделки с фондом и последствия сделки:

1. Фонд не заинтересован в том, чтобы акционеры выводили хоть какие-то средства из бизнеса. Фонд не покупает контрольный пакет акций, так как не собирается управлять компанией (участвует только в работе Совета директоров), поэтому фонду крайне важно сохранить управленческую команду.

2. Что дает работа с фондом, кроме денег? Если бы акционерам нужны были только деньги, - они обратились бы в банк. Но им нужна была помочь, возможности, знания и культура фонда для предпродажной подготовки и поиска нового покупателя.

3. В процессе изучения компании фонд оценил возможности персонала и управленческой команды. В какой-то момент стало ясно, что персонал не удовлетворяет требованиям фонда: планы активного развития бизнеса не смогут быть реализованы этими людьми. За срок чуть больше года из шести топ-менеджеров было заменено пятеро. Важно, что персонал связывал кадровые замены только с новым акционером: пришел фонд и т.д., то есть прежним владельцам удалось сохранить лицо перед персоналом. Второй важный момент: эти замены коснулись только топ-менеджмента, и компания, несмотря на кадровые потрясения, смогла не сильно упасть в обороте и прибыли: средний менеджмент остался на местах в полном составе и поддерживал текущую работу.

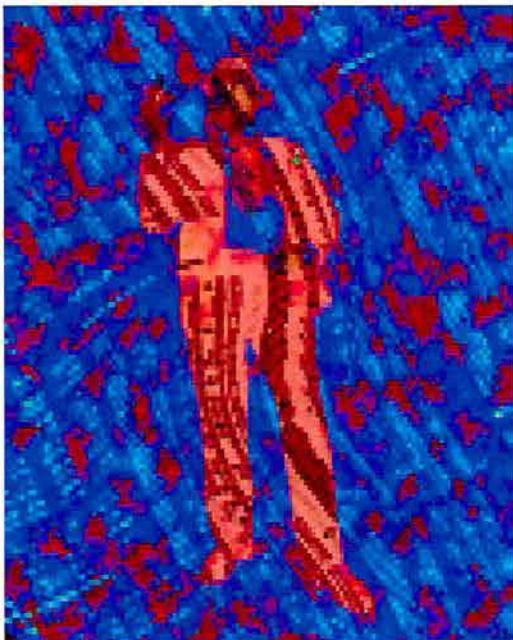
4. Была создана модель компании с перспективой развития на ближайшие 5 лет и обозначены основные задачи. При этом фонд, как финансовый инвестор, не писал стратегию за компанию. Скорее, он помогал топ-менеджменту более четко ее сформулировать.

5. В момент заключения сделки фонд всегда интересует момент выхода из проекта, который завершается перепродажей бизнеса инвестору. В данном случае стратегический партнер был найден через 2 месяца после сделки. И ему была интересна даже не столько доля рынка компании, сколько ее менеджеры. Он понимал, что работать на российском рынке крайне сложно. И ему нужен был проводник с опытом, связями и результатами на этом рынке.

6. Можно ли продать стратегическому партнеру бизнес без акционеров? До сих пор акционерам не удалось сделать это, пришлось самим вернуться в управление бизнесом. И теперь свою основную задачу акционеры видят в передаче максимального числа функций и полномочий топ-менеджерам. Необходимо уменьшить значимость акционеров в бизнесе, - иначе их выход из бизнеса станет невозможным.

7. Фонд помог наладить контроль за деятельностью компании. Стало понятно, как он живет и чем дышит. Поскольку контролируется только то, что измеряется, фонд помог измерить многие показатели, которые прежде компания не умела или не хотела измерять.

При обсуждении личной стратегии участвовавших в продаже акционеров было видно, что похожие раздумья и противоречивые чувства испытывают многие владельцы: с одной стороны, накапливается огромная усталость от решения проблем бизнеса, с другой стороны, - жалко отдавать свое детище в чужие руки. Решение продать бизнес, который сам вырастил и поставил на ноги, - непростое и неоднозначное решение. Как отметил один из акционеров - участников встречи: прежде, чем принимать такое решение, важно прочувствовать в себе этот баланс и разобраться в самом себе. *



ПОЗДРАВЛЯЕМ!

**Торговый Дом
«Снежная Королева»**

**с открытием
новых магазинов
в Домодедово и Новосибирске!**

Что говорит SQI?

- о том, как нас обслуживают в компьютерных магазинах...

Для очередного сравнительного исследования качества обслуживания клиентов методом SQI (Service Quality Index) были выбраны компьютерные магазины.

Оцениваемые: сравнивались две сети - «Белый ветер» и «Полярис».

Результаты:

Средние оценки сетей по относительной шкале: «Белый ветер» - 34 балла, «Полярис» - 21 балл (диаграмма). Как видно из таблицы, по качеству обслуживания «Белый ветер» оказался в группе аутсайдеров, а «Полярис» - занял последнее место в рейтинге московских сетей. Причины низких показателей в обеих сетях во многом схожи: а) недостаточная внимательность к посетителям, - продавцы не здороваются с клиентами, часто забывают попрощаться и пригласить в магазин в будущем; б) недостаточно наглядно и понятно для неискушенного клиента проводится презентация товаров (надо отметить, что в «Белом ветре» продавцы все же лучше справляются с этой задачей).

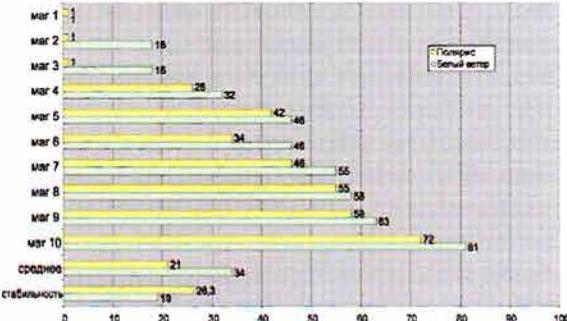
Общий градус доброжелательности невысок в обеих сетях, однако «Белый ветер» по этому показателю заметно переигрывает «Полярис».

Сильной стороной «Белого ветра» является внешний вид торговых залов магазинов и мерчандайзинг. Сильная сторона «Поляриса» в сравнении с «Белым ветром» - более высокая скорость реакции на посетителя: клиенты тратят меньше времени на ожидание консультации продавца.

Стабильность качества обслуживания показывает, насколько отличается уровень обслуживания в разных торговых точках одной и той же сети. Чем меньше балл - тем меньше различий между торговыми точками. По этому критерию несколько лучший результат имеет сеть «Белый ветер»: 19 против 26,3 у «Поляриса». Приведем несколько характерных впечатлений и наблюдений, которыми поделились с нами участвовавшие в оценке клиенты - наши «тайные покупатели».

Впечатления «тайных покупателей» после посещений магазинов «Полярис». «Продавец был вежлив, но самоутвержался за мой счет. Чувствовался снобизм. Постоянно сыпал терминами, и мне приходилось просить его переводить все на простой человеческий язык». «Двое продавцов играли в «стрелялку» и всех игнорировали. Потом прибежал еще один и стал заниматься с клиентами». «Ко мне вообще никто из продавцов не подошел в течение 20-ти минут. Так ждать можно было до закрытия. Продавцы смотрят сквозь покупателей, даже тот,

Оценки качества обслуживания (по относительной шкале) и стабильность качества обслуживания.



который встречает всех на входе». А вот один нетипичный отзыв «тайного покупателя»: «Продавец был предельно вежлив и корректен. Ни разу не отвлекся от общения со мной. Чувствовалось, что он заинтересован в клиенте, предложил все возможные варианты. Очень душевный продавец, располагает к себе».

Впечатления «тайных покупателей» после посещений магазинов «Белый ветер». «Пока мы не позвали продавца, ни один из них даже не подумал подойти - продавцы в клиентах явно не заинтересованы». «Продавец не подходил ко мне, пока я сама к нему не обратилась, а магазин в это время был пустой...» «Хоть и было понятно, что в этот раз я не буду ничего покупать, продавец уделил мне достаточно внимания и ответил на все вопросы». «На вопрос, у кого я могла бы проконсультироваться, меня послали искать другого продавца». «Продавец был немного не в материале». После того, как я объяснил ему, какой ноутбук хочу, мы принялись вместе изучать модели, причем продавец явно не знал, что в каком ноутбуке есть. Например, про одну модель сказал, что в ней два USB-порта, а когда я показал ему: «Вот, смотрите, здесь есть еще и третий», он очень обрадовался, прямо, как ребенок».

Результаты исследования говорят о том, что компьютерные магазины все еще отстают по качеству обслуживания от большинства розничных сетей. Похоже, старая присказка о том, что компьютерные магазины созданы для компьютерщиков, еще не потеряла своей актуальности.

Исследования методом SQI продолжаются...

Место в рейтинге	Сеть
1	Связной
2	Кофе Хауз
3	Риволи
4	Патэрсон
5	36,6
6	Шоколадница
7	Перекресток
8	Мир
9	Муниципальные аптеки
10	Техносила
11	Куда-ру
12	Белый ветер
13	АрбатПрестиж
14	Евросеть
15	СпортСити
16	Эпицентр
17	Магазин Горящих Путевок
18	Полярис

Как внедрить бюджетирование в компании 13 вредных советов Генеральному директору

1. Решили внедрять бюджетирование? Купите информационную систему, да покруче. И не терзайтесь интеллигентским вопросом, подойдет ли она вашему к бизнесу. Сделайте этот решительный шаг, ведь главное — начать!
2. Хотите заложить в бюджет точные данные, с которыми выйдете «на старт» нового финансового года? Тогда повремените с началом подготовки бюджетов до той поры, пока не закончится уходящий год!
3. Подразделения все разные, пусть и бюджет составляют по-разному. Не ломайте голову над единым форматом, — всех под одну гребенку не загонишь!
4. Сразу гоните (увольняйте, расстреливайте...) тех, кто спрашивает: «Зачем нам бюджет?». Бюджет должен быть. И точка.
5. Если Вас спрашивают, кто отвечает за планирование каких-то расходов (доходов, остатков, долгов...), то отправляйте его к Финансовому директору: он про финансы знает лучше всех. Если это спрашивает Финансовый директор, то отправляйте его к Директору по персоналу, — пусть пишет заявление об уходе.
6. Бюджет — это финансовый план? План! А план — это закон? Закон! А в компании закон это что? Это приказ! Вот и напишите для подчиненных бюджеты, а потом утвердите их приказом. И никаких обсуждений! Приказы не обсуждаются.
7. Бюджетирование — тема финансовая, вот и поручите подготовку бюджетов Финансовой службе. Боитесь, менеджеры не подпишутся под цифрами? Но им ведь помогли, привлекли профессионалов квалифицированных, сделали всю работу, — кто ж после этого станет привередничать?
8. Что такое бюджет — простому менеджеру не понять. Сначала обучите его премудростям экономики, чтоб он к бюджету «грязными руками» не прикасался.
9. Язык финансов — это язык цифр! А всякие там разъяснения и инструкции придумали дилетанты.
10. Кажутся непомерными затраты, которые напланировали подразделения? Терпите. В таком деле нельзя доверяться подчиненным: на месте, небось, виднее, что по чем!
11. Особенно точно и тщательно планируйте мелкие статьи. Ведь не зря говорят — копейка рубль бережет!
12. Цифры надо обосновывать. Пока Вам каждый менеджер свои затраты на год вперед не распишет по дням и до последнего цента, бюджет не утверждайте. Тише едешь — дальше будешь!
13. Никаких махинаций со статьями! Кончились деньги на степлеры — нечего их из расходов на дыроколы выкраивать. Пусть подразделение ждет следующего бюджета! *

Из записной книжки читателя

Истоки либерализма

Налоговый юрист в любой стране мира наизусть помнит вердикт федерального судьи Хэнда по делу *Gregory vs. Helvering*, слушавшееся Верховным судом США в 1935 году: «Каждый имеет неотъемлемое право вести свой бизнес таким образом, который снижает до минимума налоговые выплаты; никто не обязан планировать свои доходы и расходы для максимального удобства Министерства финансов; для граждан не существует никакой патриотической обязанности увеличивать свои собственные налоговые платежи».

(Прислал М. Климов)



Из записной книжки консультанта

Менеджер об основных проблемах развития Компании: «У нас нет лидера, который мог бы потратить на нас деньги».

Из беседы с покупателем: «А что такое шуба? Так же кожа, только волосатая!»

Консультант: «Мы прописали задачи, которые поставил уходящий исполнительный директор перед несуществующим директором по развитию».

IT-директор: «Нельзя вырастить ресурс в инкубаторе. С виду он будет как настоящий, а на самом деле — глупый и бесполковый».

Консультант о кандидате на должность коммерческого директора: «Никуда не годится, но очень хороший!»

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** А. Куликова **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2005 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095) 203-51-26, 203-51-27 E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией

Бюллетень распространяется через каталог Агентства «Роспечать» «Газеты. Журналы». Подписной индекс 25988