



«Третий глаз» Владельца в информационной системе компании Конструируем Третий глаз

В августовском номере нашего бюллетеня за 2005 год была опубликована статья Юлии Капитанчук «Третий глаз Владельца». Речь шла о механизмах, позволяющих Владельцу освободиться от вороха задач оперативного управления, сохранив при этом контроль над бизнесом и влияние на его развитие. Прошел год. Какую эволюцию претерпела за это время технология «Третьего глаза»? Одной из новинок развития программы стало ее дополнение блоком анализа данных из корпоративной информационной системы. Проиллюстрируем ее на примере нашей работы с быстро растущей розничной сетью общероссийского масштаба.

Комиксы вместо цифр. Большинство профессиональных наемных управляющих имеют подготовку в области экономики и финансов, бегло читают многостраничные балансы и прочие отчеты, в море цифр чувствуют себя, как рыбы в воде. Однако среди многих владельцев, с которыми нам довелось работать, не более половины оперировали экономическими понятиями и свободно читали финансовую отчетность. Для некоторых владельцев классические форматы управленческой отчетности выглядят чем-то вроде китайской грамоты. Что делать? Срочно восполнять пробелы в образовании? Или проблему можно обойти, а время и силы посвятить делам более неотложным? Конечно, более привлекательным для многих клиентов был бы второй вариант! И он вполне реализуем, поскольку читабельность и понятность финансовой отчетности можно значительно повысить за счет «сворачивания» данных и перевода с языка цифр на наглядный язык схем и диаграмм. Любопытный факт: хотя наш Заказчик свободно читал финансовую отчетность, идея представления данных «в картинках» пришлась по душе и ему!

Совместно с Владельцем консультантами были отобраны наиболее интересующие его цифры финансовых отчетов. Получилась выжимка из отчетности, содержащая показатели периода в тех разрезах, группировках и соотношениях с другими показателями, которые представлялись Владельцу ключевыми для оценки ситуации. Затем совместными усилиями был сделан «перевод» этих показателей в удобные, подстроенные под особенности восприятия данного конкретного Заказчика, наглядные формы. После этого была налажена процедура съема и обработки информации, и Владелец стал получать ежемесячную финансовую отчетность, представленную уже не в сотнях строк с цифрами, а в «комиксах».

Финансы, товародвижение, развитие: три в одном. В результате обсуждения информационных потребностей Владельца в поле зрения Третьего Глаза оказалось большое количество нефинансовых показателей, которые, в отличие от финансовых, предоставлялись в отчетах еженедельно. Это показатели динамики открытия новых розничных точек, различные характеристики обеспеченности сети товаром, масштабы отклонений при сборке, доставке и приходовании товара на складах и в магазинах. Конструируя Третий Глаз, консультанты опирались на сложившиеся в Компании нефинансовые показатели и параллельно совместно с Владельцем разрабатывали новые. И финансовые, и нефинансовые показатели компоновались в единый отчет. Нефинансовая информация также выдавалась Третьим



Глазом в форме «комиксов», причем при разработке нефинансового раздела отчетности было найдено много нетрадиционных решений. В частности, были построены легко читаемые, но информационно насыщенные «картинки» распределения товарной массы в сети как по состоянию на момент подготовки отчета, так и в динамике. Удалось также разработать количественный показатель, позволяющий сравнивать текущую и прошлогоднюю эффективность «неизменной» части розничной сети в

Читайте в номере:

Бизнес-встреча	
С Запада - на Запад	стр.3
Бенчмаркинг	стр.5
Что говорит SQI? - О том, как нас обслуживают в спортивных магазинах	стр.6

условиях, когда сеть ежегодно увеличивается в полтора-два раза, а часть магазинов при этом временно или навсегда закрывается.

Наряду с Владелцем копию отчета Третьего Глаза получал и Генеральный директор. Они очно или по электронной почте обсуждали еженедельную динамику. В случае отклонений принимали управленческие решения, и Генеральный ставил конкретные задачи перед подразделениями.

По пустякам не беспокоить! Отчет для Владельца имел двухуровневую структуру. Сначала - краткое резюме на полстраницы, фиксирующее наиболее значимые успехи недели, либо, наоборот, наиболее тревожные отклонения от запланированных результатов. Далее — четыре-пять страниц более детальной информации. Кроме того, обо всех из ряда вон выходящих фактах и форс-мажорных обстоятельствах, которые удавалось обнаружить, Владельцу незамедлительно сообщалось по мобильному телефону. Такой порядок предоставления отчетности давал Владельцу дополнительную крупицу свободы. Ведь для того, чтобы не упустить каких-то действительно принципиальных событий, ему вовсе не обязательно было каждый раз, получив отчет консультантов, немедленно изучать его от корки до корки.

Выправляем кривое зеркало. Уже при обработке и анализе финансовой отчетности консультанты нередко решали аудиторские задачи, выясняя причины нестыковки цифр, обнаруживая факты корректировки отчетных данных по закрытым периодам и др.

Еще более серьезного аудита потребовала система нефинансовых показателей. Внимательное сопоставление нефинансовых данных нередко выводило на детальную перепроверку «физического смысла» алгоритмов, согласно которым в ERP формировались те или иные показатели. В ходе прояснения природы используемых показателей и обсуждений с сотрудниками и Владельцем часть показателей была скорректирована, часть исключена из отчетности в связи с недостаточной информативностью. Такая настройка Третьего Глаза позволила в течение двух-трех месяцев исправить алгоритмы, некорректность которых не замечали в Компании в течение целого года.

По ряду нефинансовых параметров бизнеса Владелец получал информацию параллельно как от консультантов, так и от внутренних служб Компании. Обнаружив рассогласования, он тут же ставил вопрос перед консультантами. Такая обратная связь и последующий

анализ позволяли корректировать и совершенствовать методики расчета показателей.

Помимо финансовых и нефинансовых показателей бизнеса, формируемая Третьим Глазом отчетность содержала и третий блок. В него входили показатели точности и оперативности работы сотрудников, занимающихся вводом данных либо их обработкой (своевременность обновления валютных курсов, своевременность ввода и обработки данных о текущих продажах, полнота внесения данных приходования в магазинах и т.п.). Были разработаны расчетные алгоритмы, позволяющие косвенным образом обнаруживать ошибки или несвоевременность ввода данных — своеобразные показатели исполнительности «человеческого звена» в работе ERP. По результатам выявляемых отклонений Владельцем и Генеральным директором принимались меры, благодаря чему за один год Компания прошла впечатляющий путь от почти ежедневных нарушений при вводе к безупречному соблюдению всех регламентных требований.

Все реки впадают в море. Основной массив информации о состоянии бизнеса извлекался Третьим Глазом из ERP. Однако использовались и данные из других источников — из обособленных программ, просто из файлов Excel, в которых велся тот или иной учет. Консультанты сами искали эти дополнительные островки учетной и статистической информации по углам и закоулкам Компании. Но по завершении проекта, когда в результате проб и ошибок были отработаны наиболее оправдавшие себя схемы сбора и увязывания данных, все они были переведены в техническое задание на интегрирование в ERP тех «лоскутков» учета, которые прежде жили своей отдельной жизнью.

Зри в корень! Важной составляющей отчетности стали комментарии к картинкам. Анализируя соотношения и динамику финансовых и нефинансовых показателей, сопоставляя данные ERP с текущими событиями, консультанты предлагали свое понимание ситуации. Постоянный диалог Владельца и Генерального директора с консультантами играл роль своего рода катализатора их



Окончание читайте на 5-й стр.

ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!

НП «АВТОМИР»
- с 13-летием!

Компанию
«Снежная Королева»
- с 8-летием!



Агентство «Кайнос»
- с 5-летием!

Автокомбинат № 28
- с 64-летием!

Западные менеджеры приходят в российский бизнес, российские компании приходят на западные фондовые рынки. Эти две линии встречного движения российской и мировой экономик стали предметом обсуждения на нашей очередной бизнес-встрече 27 июля 2006 года.

Встреча началась с выступления **заместителя генерального директора по коммерческим операциям сети универсамов ПАТЭРСОН Ричарда Коллинза**. Розничная сеть ПАТЭРСОН входит в пятерку лидеров рынка продуктовых сетей, имеет 77 магазинов и к 2010 году планирует расширяться до 275 магазинов.

Ричард Коллинз переехал в Россию из Англии, в ПАТЭРСОНе работает без малого 2 года. «Это моя первая авантюра. До этого я 29 лет проработал в розничном бизнесе в Великобритании. Там у меня было все: шестизначная зарплата, прекрасный BMW, три развода за спиной. Я был один, когда хедхантер позвал меня в Россию. «Какого черта мне ехать в Россию?! - подумал я и оказался в Москве. Что тут скажешь? Интересный, динамично развивающийся рынок, замечательные люди, красивые женщины. Теперь здесь у меня есть всё, что было там. И уже не могу себе представить, как бы я мог вернуться обратно и работать в Англии».

Ричард подробно остановился на специфике российского розничного рынка. Доля крупных игроков еще невелика, рынок фрагментирован. Но он будет консолидироваться, и не за горами тот день, когда в Россию придут крупные западные сети. «Возможно, они уже сейчас незримо присутствуют на рынке и инвестируют потихоньку в розницу. Поэтому нам не стоит сидеть, сложа руки».

На российском рынке конкуренция за объекты недвижимости значительно выше, чем в Европе. Между бизнесами идет борьба за место под солнцем, и арендодатели бессовестно этим пользуются. Например, для убедительности арендодатель может показать Вам липовый договор с Вашим прямым конкурентом и предложить заплатить больше.

Обсуждая оптимальное соотношение собственных и арендуемых объектов, докладчик рассказал, что на Западе хорошим вариантом считается соотношение 65% арендуемых площадей к 35% собственным. В России хотелось бы достичь уровня 70% к 30%. Проблема в том, что на запуск собственного объекта затрачивается слишком много времени. Очень непросто получить все необходимые документы. Но самое страшное: в России не умеют выдерживать сроки. На западе все очень жестко: время — деньги. А здесь считается нормой, когда сроки открытия бесконечно двигаются.

Инфраструктура логистики и ИТ в России зачаточная, только-только начинает развиваться. Поставщики ненадежные, не могут обеспечить бесперебойные поставки, и из-за этого в магазинах стабильность ассортимента не превышает 75%.

Сегодня российский рынок очень чувствителен к ценам, особенно в регионах с низким уровнем зарплат. В одном из

казанских универсамов понижение цен и снижение маржи на 5% привело к увеличению оборота... в 2 раза!

«Покупатели не лояльны и к конкретной компании не привязаны. У кого дешевле мука и сахар, к тому и пойдут. Но с ростом доходов людей ситуация меняется, и рано или поздно на первый план выйдет клиентский сервис».

Стратегическая линия ПАТЭРСОНа проста: не распыляя ресурсы, Компания будет делать то, что у нее хорошо получается: открывать универсамы и продавать правильный товар в правильном месте в правильное время. Ричард

отметил, что в ситуации нарастающей конкуренции важно выделиться среди других игроков, удержать и привлечь клиента чем-то особенным. Чем точнее мы почувствуем, в чем нуждается клиент, и чем точнее попадем в его потребность, — тем успешнее будем. Что же касается планов регионального развития, то за Урал Компания идти не собирается. «Будем наращивать свое присутствие в тех регионах, где уже имеем 1-2 магазина, чтобы максимально использовать освоенные Компанией территории».

Острая дискуссия развернулась по поводу отличий между западными и российскими менеджерами. Коллинз посетовал, что самой большой проблемой для него оказалось обилие подчиненных, понимавших только язык приказов и распоряжений. В зале это заявление вызвало бурный протест: «Напротив, наши люди очень творческие и не любят, когда их загоняют в рамки!». Правда, никто не спорил, когда докладчик стал говорить о страхе сотрудников взять на себя ответственность. Когда Ричард пришел в ПАТЭРСОН, все вопросы, даже очень мелкие, решались через акционеров. Ричард отметил, однако, что не собирается менять ни топ-менеджеров, ни менеджеров среднего звена на их западных коллег. Он считает, что необходимо работать с персоналом: вести, убеждать, заинтересовывать, вдохновлять и поощрять. Не кнутом, так пряником. Это не требует больших вложений, но приносит хорошие результаты. Ведь счастливый сотрудник — это счастливый покупатель.

Что привнес Ричард Коллинз как западный менеджер в российскую компанию? Прежде всего, философию работы «от клиента». Умение анализировать рынок и действовать по обстановке. Видение того, что нужны по-настоящему хорошие магазины с ярким оформлением, удобным мерчандайзингом, гармоничным ассортиментом. «В первые два месяца работы в Компании я срезал двухметровые полки до 170 см и сделал торговый зал более просматриваемым. Это реально увеличило оборот».

Получается, что западную розницу России еще догонять и догонять, поэтому в каком-то смысле западный менеджер «знает будущее». Конечно, никакой волшебник с запада создать это будущее одним махом не сможет.



Конечно, никуда не денешься от таких традиционно российских «фишек», как низкая культура труда, административные препоны, коррупция. Когда Ричарда спросили: «Вы правда считаете задачи, поставленные перед Компанией, выполнимыми?», - он ответил: «Я понимаю, что они выполнимы при благоприятных условиях, но по-другому нельзя. Мы должны ставить себе цели, чтобы двигаться вперед».

Во второй части встречи выступил **Александр Уточкин, старший экономист группы компаний IMSG (International Marketing & Sales Group Plc)**. IMS Group – первая российская компания сферы бизнес-услуг, разместившая свои акции на Лондонской фондовой бирже. IMSG – BTL-агентство, занимающееся мерчандайзингом, промо-акциями, директ-маркетингом; Компания исследует рынок и выполняет интернет-проекты. Основные клиенты - Beeline, Mars, Gillette, Metro Cash & Carry, American Express. Компания намерена стать ведущим коммуникационным маркетинговым холдингом, оперирующим в России и на других перспективных развивающихся рынках. За последние три года Компания добилась значительных успехов, рост прибыли (EBITDA) составил за это время более 100% в год.

Александр рассказал об опыте выхода Компании на Лондонскую фондовую биржу. Докладчик принимал непосредственное участие в подготовке Компании к выходу на IPO. Обычно, когда говорят о целях выхода на биржу, подразумевают лишь получение дополнительных средств для развития. Конечно, IMSG тоже рассматривала выход на IPO как возможность привлечь инвестиции под свои долгосрочные планы, причем привлечь их по минимальной



(в сравнении с банковским кредитованием или с прямыми инвестициями) цене. Но у Компании были и другие задачи, решаемые выходом на биржу: повышение ликвидности и стоимости активов, создание благоприятного имиджа, повышение узнаваемости на рынке, укрепление репутации (в том числе и среди потенциальных «жертв» возможного поглощения). Одной из значимых целей выхода на IPO была также возможность долгосрочной мотивации, «привязывание» топ-менеджеров и ключевых сотрудников через их участие в акционерном капитале. С 2002 года в Компании начали внедрять систему опционов для ключевых менеджеров. Опционы начислялись по результатам годовой работы. Среди менеджеров, участвующих в опционной программе, была проведена серьезная разъяснительная работа, и к моменту выхода на IPO люди почувствовали и поверили в реальность мотивационной программы. Доля сотрудников в уставном капитале составляет 11%. После того, как Компания стала публичной, сотрудники продали порядка 18% своих акций, выручив около 2 млн. долларов. Общая стоимость активов сотрудников (акции, опционы, наличность) составила более 10 млн. долларов. Мотивирующий эффект этим не исчерпывается, поскольку остальные акции менеджеры могут продать не ранее определенного срока (примерно через 3 года). Таким образом, система опционов была долгосрочной программой, позволившей «привязать» сотрудника на длительный срок.

Перед выходом на IPO была проделана большая подготовительная работа. В 2004 году, когда владельцы начали серьезно думать о выходе на биржу, прошли необходимые консультации и предварительная оценка Компании. В этом же году провели реструктуризацию, что позволило решить многие проблемы роста Компании. Результатом реструктуризации стало выделение девяти бизнес-подразделений – центров прибыли. У каждого центра прибыли появился свой ответственный хозяин – директор, чья мотивация напрямую стала завязана на финансовый результат. Александр считает, что проведенные структурные изменения имели прямое влияние на оборот, который вырос за 2005 год более чем вдвое. Кроме того, в Компании был проведен аудит, и практически заново создан отдел HR. Большого внимания и вложений потребовала и ИТ-составляющая. Под задачи выхода на IPO была создана рабочая группа. Группу возглавил Генеральный директор, а вошли в нее и представители Компании, и люди, временно привлеченные под этот проект: консультанты, брокеры и другие необходимые специалисты.

Компания вышла на Лондонскую фондовую биржу в декабре 2005 года. Александр считает, что этот выход был

удачным, и Компания достигла поставленных целей. Размещение акций позволило привлечь средства, которые были направлены на покупку компаний в России, Турции, Индии и Венгрии. IMSG рассчитывает получить отдачу от этих вложений уже в этом году и удвоить оборот.

«Что все-таки купили инвесторы, вложив деньги в акции IMSG? – последовал острый вопрос из зала. - Реальность или ваши представления о будущем? Что стоит за цифрами

стоимости ваших активов?» Докладчик пояснил, что инвесторы сделали ставку на растущий российский рынок, на опыт Компании и прежние ее успехи, на талант Генерального директора. Они поверили, что на этом рынке можно достигнуть заявленных результатов. Однако мало быть просто успешным, - нужно еще правильно заявить о себе. Грамотно поставленный процесс коммуникации Александр считает одним из важнейших составляющих успешного выхода на IPO. Какие плюсы и минусы почувствовала на себе Компания IMSG, став публичной? Конечно, подготовка к IPO прибавляет головной боли, расходы растут, маржа снижается. Но растет рынок, и потери в марже компенсируются ростом оборота. Серьезным плюсом является и то, что публичность и открытость Компании помогает дифференцироваться от других игроков высококонкурентного рынка, иметь более выгодную позицию при переговорах. ✨

5 октября 2006 года
Консалтинг-Центр «ШАГ»
планирует провести очередную
бизнес-встречу Владельцев и
Генеральных директоров бизнесов

Третий глаз

Окончание. Начало читайте на 1-й стр.



размышлений, расширял и углублял область поиска решения проблем. Что происходит с продажами? Почему? Что лучше в данной ситуации предпринять? Каковы, например, финансовые потери по каждому магазину из-за неудовлетворительного снабжения? Или как лучше распределять дефицитный товар, если его не хватает на всех?

Все под контролем. Третий Глаз позволял



Владельцу контролировать и текущее состояние бизнеса, и адекватность используемых показателей, и дисциплину ввода данных, и то, насколько

оперативно исправляются возникающие отклонения. Фактически, работа Третьего Глаза держала в рабочем тонусе все службы, от деятельности которых зависело состояние финансовых показателей, нефинансовых показателей, ввод и обработка учетной информации. Зная, что ошибки и оплошности не пройдут незамеченными, сотрудники не могли позволить себе расслабиться и быть неисполнительными.

Полигон возможностей. В ходе проекта консультанты постоянно вводили и вместе с Владелцем тестировали на полезность новые показатели и отчеты. Пробная отчетность создавалась MS Excel в виде «надстройки» над отчетами ERP. В результате этих проб те из «надстроечных» отчетов, значимость которых для контроля за бизнесом становилась для Владельца убедительной и очевидной, по завершении проекта были переведены в техническое задание на дальнейшее развитие функционала ERP-системы.

Владелец творит – Третий Глаз бдит. Конечно, наиболее продуктивными были те периоды работы Третьего Глаза, когда по результатам каждого еженедельного отчета Владелец давал указания Генеральному директору, а консультанты получали комментарии и дополнительные запросы. Однако время от времени что-то оказывалось важнее текущего контроля и поглощало 100% времени и внимания Владельца. Это могло быть проведение «судьбоносных» для бизнеса переговоров, раскручивание других бизнесов, отдых, да и просто личная жизнь. Но даже если Владелец на 3-4 недели отключался от своего органа «бизнес-зрения», ему не составляло никакого труда вновь войти в курс дела и, если нужно, подхлестнуть бизнес. Ведь в его распоряжении были и все составленные в период его отсутствия «моментальные снимки», и данные по динамике.

Ю. Пахомов



Обратили ли Вы внимание? (По страницам прессы)

«За последние девять лет доля увольнений топ-менеджеров в Европе и США возросла на 300%. Главная причина – недовольство акционеров эффективностью работы руководителей...»

По данным исследования Booz Allen Hamilton (газета «Бизнес» 12.10.2005)

Бенчмаркинг

На Западе Владельцы уже давно могут оценивать эффективность собственных компаний, сравнивая их параметры со среднеотраслевыми значениями (источник: US Internal Review Service, 2000):

Тип розничного продавца	Общая выручка (приним-ся за 100%)	Себестоимость реализованной продукции (в % от выручки)	Валовая прибыль	Общие опер. расходы	Чистая прибыль
Магазин одежды	100	66,7	33,3	29,2	4,1
Аптека	100	69,0	31,0	22,5	8,5
Дилеры по продаже подержанных автомобилей	100	83,5	16,5	14,3	2,2
Бакалейный магазин	100	83,1	16,9	14,4	2,5
Магазин подарков	100	63,2	36,8	34,0	2,8
Кафе и рестораны среднего уровня	100	53,0	47,0	41,4	5,6
Авторемонт	100	53,9	46,1	33,7	12,4
Магазин по продаже велосипедов	100	69,8	30,2	24,5	5,7
Агентство по недвижимости	100	9,1	90,9	52,2	38,7

Что говорит SQA?

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

Очередное сравнительное исследование качества обслуживания клиентов методом SQA (Service Quality Index) было проведено в спортивных магазинах. **Оцениваемые:** сравнивались сети магазинов «Альпиндустрия», «Триал-Спорт» и «Кант».

Результаты: Средние оценки сетей по относительной шкале: «Альпиндустрия» - 57 баллов, «Кант» - 52 балла, «Триал-Спорт» - 19 баллов. Две из трех обследованных сетей значительно превзошли тот уровень обслуживания, который был зафиксирован в спортивных магазинах в декабре 2004 года (обследовались сети «Эпицентр» и «Спорт-Сити»; см. «Жизнь бизнеса», выпуск №24), в то время как «Триал-Спорт» оказался на голову ниже позапрошлого года. Среди столичных сетей, исследования которых проводились в последние 12 месяцев, «Альпиндустрия» и «Кант» заняли, соответственно, 5-е и 6-е места, а «Триал-Спорт» - 12-е, опередив лишь «Ашан» и «Новый Книжный».

Основным преимуществом «Альпиндустрии», за счет которого она смогла переиграть «Кант», оказалось искусство продавцов толково отвечать на вопросы покупателей и тактично парировать их возражения. «Кант» же выделился в лучшую сторону тем, что продавцы более обходительны и вежливы при расставании с посетителями. Обе сети отличились безупречным видом продавцов и готовностью быстро обслуживать тех, кто ценит свое время. По каким параметрам работы продавца наиболее сильно отстает от конкурентов «Триал-Спорт»? Во-первых, это нежелание продавцов утруждать себя подробным выяснением: а что же ищет покупатель в их торговом зале? Во-вторых - ощущаемый посетителями недостаток доброжелательности и заботы. Наконец, в-третьих — потеря времени посетителей, неумение обслужить их без задержек. Небезынтересный факт: по нашей экспертной оценке, уровень обслуживания во всех трех сетях находится в прямой корреляции с информационной насыщенностью и уровнем дизайна их Web-сайтов.

На что обратили внимание «тайные покупатели»? Какие мелочи и детали зацепили их внимание?

«Продавец была очень вежлива. Сложилось впечатление, что она до тонкостей знает товар и уже много лет работает в магазине. Выяснила, что мне нужно, много рассказывала о преимуществах той или иной модели. В общении с ней я чувствовал себя нужным, уважаемым клиентом».

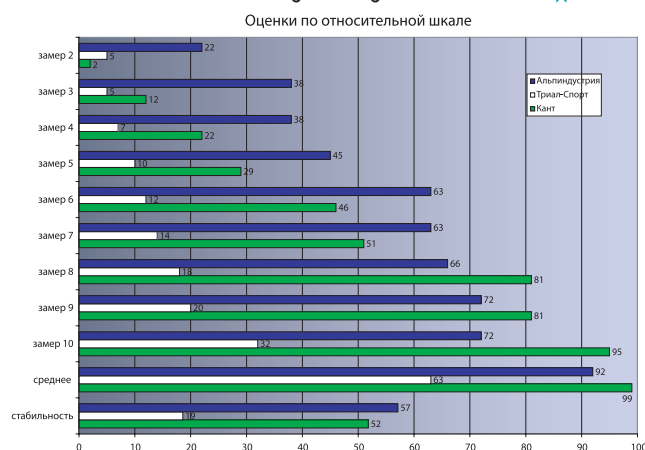
«Шаркающей походкой в зал вошел продавец. Он предложил мне помощь, но не поздоровался. Разговаривая, зевал, держал руки в карманах. От него сильно пахло табаком. Тенниска мятая, шлепанцы надеты на несвежие носки. А ведь товар знает, и нужную пару обуви принес довольно быстро».

«На лестнице грязно, валяются пустые коробки из-под велосипедов. В зале душно, пыльно, пол

грязный. В проходах между витринами - склад товара, в открытых подсобках грязь, сборка велосипедов происходит в торговом зале».

«Девушка достаточно быстро выполняла мои пожелания, была дружелюбно настроена, но совершенно не разбиралась в товаре. На вопрос, чем отличаются модели друг от друга, заявила, что внешним видом».

«В это время пришедшую в магазин пару консультировал другой продавец по поводу горных лыж. Очень профессиональная работа, продавец компетентен, внимателен, с юмором — мне буквально захотелось подойти и купить у него лыжи.» ★



Исследования методом SQA продолжают...

Из записной книжки консультанта

Менеджер: «Любого менеджера волнует вопрос его полномочий. Когда есть забор - появляется свобода в рамках этого забора. А когда забора нет, то есть минное поле, — ходить страшно».

Начальник планово-экономического отдела: «У магазинов нет и не должно быть никаких принципов. Одни цифры!»

Генеральный директор холдинга о начале своей карьеры: «Постановка задачи была следующая: скоро будем много грузить, и это все надо будет как-то считать».

Топ-менеджер о коллеге: «У него внешность честного человека, который много и часто ошибался».

Владелец: «До каких размеров мы можем вырастить нашу Компанию?» **Финансовый директор:** «Жирные птицы не летают!»

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** Д. Гурова **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2006 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 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

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте