

## Ты управляешь бизнесом или он тобой?

Интервью с Дмитрием Китченко, Генеральным директором компании РОКСА (2-ая часть)

В октябрьском выпуске (2006 г.) бюллетеня «Жизнь бизнеса» был опубликован первый фрагмент интервью с Д.Е. Китченко «За последние несколько лет мои люди не забил ни одного гвоздя». Как следует из названия, эта часть интервью посвящалась в основном инновациям в системе управления и в организации бизнес-процессов, которые произвел в своей компании Дмитрий Евгеньевич. Однако нам все время не давала покоя вторая, неопубликованная из-за слишком большого размера, часть беседы. Она относилась не столько к технологии, сколько к философии бизнеса РОКСЫ. Перечитав записи встречи еще и еще раз, мы все же поняли, что обязательно должны опубликовать ее. Потому что здесь содержатся варианты ответа на вопросы, которые раньше или позже будет задавать себе каждый руководитель бизнеса.



**- Дмитрий Евгеньевич, российскому бизнесу без малого двадцать лет. Многие владельцы начинают ощущать усталость от оперативного управления. Вы не устали?**

- Я, может быть, нетипичный бизнесмен, но я действительно люблю работу генерального директора, мне нравится управлять компанией. А управлять для меня — это, прежде всего, управлять реальными людьми, а не цифрами в отчетности, не виртуальностью. Когда у тебя целая империя, когда под тобой несколько иерархических этажей, тысячи сотрудников и на миллиарды недвижимости — поди разберись, кто кем управляет: ты своим бизнесом, или бизнес тобой. Со времен Маркса известна ловушка для бизнесмена: вот ты — владелец капитала, а вот — оп! — и ты — его раб. Оттого и усталость. Мне посчастливилось мимо этой ловушки проскочить. В какой-то момент почувствовал: компания растет, а управляемость падает. Приходилось буквально дневать и ночевать здесь. Тогда я одернул себя. Решил твердо: не позволю своему бизнесу брать меня за горло, эксплуатировать, диктовать образ жизни.

Хочешь иметь большую компанию? А ты подумал, какую цену придется за это заплатить? И потом, большая компания — не значит эффективная, а эффективная — не значит большая. Возьмите монстров наших строительных — это ужас! Я не представляю, как там люди живут, не представляю, как банки с ними работают. Почему кризис строительного рынка никому не выгоден? Огромное количество финансовых структур вложили свои деньги в воздух. В воздух! И теперь не знают, что делать. Естественно, растет финансовая пирамида.

На протяжении последних лет меня волновали вопросы организационной структуры. Принципиально важно было не допустить роста численности персонала. Остаться в границах офиса — для меня означало остаться в границах управляемости. Вот этот самый наш офис задает

предельный масштаб бизнеса РОКСЫ. Здесь уютно, комфортно, считай — второй дом. И с каждым из сотрудников можно пообщаться персонально. Как и несколько лет назад, в РОКСЕ сегодня чуть больше пятидесяти человек. Но все пропорции изменены радикально. В финансовой службе был один человек — стало семь. В бухгалтерии было два человека — стало четыре. Главных специалистов было двое — стало восемь, и их число будет расти. Коммерсантов было трое — теперь десять. Производственный отдел насчитывал сорок пять человек — осталось четверо.

**- А рост бизнеса в смысле доходов?**

- А в смысле доходов — расти, конечно, нужно. Но брать не числом, а умением. За пять лет наш оборот увеличился в 10 раз. На протяжении 2001-2002 годов мы вылезали из колоссальных убытков по проекту «Москва-Сити». Сегодня наша прибыль растет так же быстро, как и оборот, и при этом она гораздо более стабильна: нет сверхприбылей по отдельным проектам, но нет и убыточных проектов. Коммерсанты заинтересованы в том, чтобы получать равномерную оплату и зарабатывать более или менее без провалов. Поэтому у меня нет теперь проблем с доходной частью. Что же касается предсказуемости и плановости в затратах — это заслуга директоров проектов. Так что сегодня мы имеем не только впечатляющие финансовые результаты, но и планируемые, предсказуемые деньги.

### Читайте в номере:

<b>Бизнес-встреча</b>	
Бизнес за пределами Москвы	стр.3
<b>Практикум</b>	
«Активный фронт»	стр.5
Что ест крокодил на обед?	стр.6

Все, что я сейчас перечислил, касается только обычного, штатного функционирования РОКСЫ. Кроме всего прочего мы ведем сегодня проект, многократно превышающий по обороту всю нашу прежнюю РОКСУ. Масштаб заказа беспрецедентен не только для нас, но и для отрасли.

**- Не возникает соблазн присоединить к компании тот ресурс, который неизбежно сформируется по ходу проекта? Команды, отработанные технологии, прошедшие огонь и воду специалисты?**

- Я против! Категорически против! Зачем мне эта головная боль? Я лучше продам эти технологии и этих специалистов. Где-то к концу проекта пойду и перепродам готовую команду. Мне не нужно цепляться за все эти псевдовозможности, если я и так знаю: нужно будет — мы соберем любой ресурс под любой проект. Вот я был недавно в одной организации. Мы, говорят, нанимаем сорок архитекторов! Что они будут с ними делать через 6 лет? Они их выгонят! Потому что то, что они сейчас делают, — это проект. Так не морочьте вы людям голову, на проект и набирайте, делайте временную проектную команду. А нужен ей какой-то псевдостатус — сделайте этот статус. Но главное - никого не обманывайте, себя не обманывайте. И не говорите, что компания стала в 10 раз больше! У вас просто появился один крупный проект.

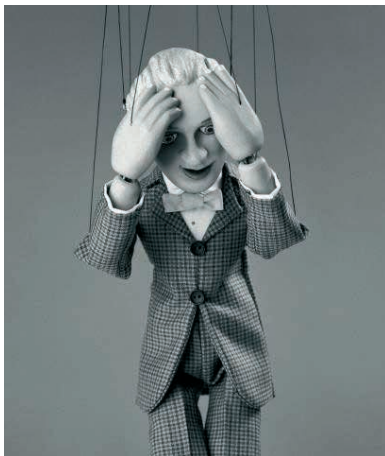
**- А коммерсантов напрячь, чтобы не ронять достигнутый уровень доходов?**

- Зачем? Мы - не производственная компания, и у нас достаточно узкое горлышко. Это горлышко называется: технологическая идея. Я не хочу тиражировать идеи. Не хочу превращать классного технолога в штамповщика. Как только я сделаю это, я сразу упаду по рынку. И я уже никто, я никому не нужен, я — один из сотен таких же.

А таких проектов, какой сейчас у меня разворачивается, — их больше нет. Он уникален не только в стране - он уникален в мире! Где я еще такой найду? Высосу из пальца? Или напрягу бюджет страны, чтобы она еще один такой выкатила?

**- Вот Вы решили ограничить масштаб компании, чтобы комфортно было управлять ею. А не думали о том, чтобы пригласить наемного управляющего? Многие бизнесмены пошли по этому пути.**

- Так они потому и бегут от своего бизнеса, что вырастили из него монстра. Начинается вся эта эпопея с поиска наемного управляющего. Пробуем одного — не тот, увольняем, пробуем другого, пятого, двадцать пятого... Большая часть бизнесменов расшибает себе лоб еще до того, как решит проблему. Кто-то решает... Но чего ради-то? Вот он вырвался на волю — тут же затеял новое дело, новый бизнес. Это все равно, что бросать своего ребенка, чтобы завести на стороне нового. А я думаю так: ты своего воспитай правильно — всю жизнь будешь с ним счастлив! ✨



**ПОЗДРАВЛЯЕМ  
С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!**

**Группу компаний  
«СПОРТМАСТЕР»  
- с 15-летием!**

**Компанию «ДВТ»  
- с 16-летием!**

**Гелиопарк Групп  
- с 4-летием!**



**Retail Service Company  
(Нижний Новгород)  
- с 1-ой годовщиной!**

**ПОЗДРАВЛЯЕМ!**

**Победителей Всероссийского конкурса  
«Золотые сети - 2007»:**

**Сеть магазинов «Л`Этуаль»  
- в номинации «Лучшее продвижение  
бренда»**

**Группу компаний  
«СПОРТМАСТЕР»  
- в номинации «Лучшая  
сеть спортивных  
товаров»**

**Сеть магазинов  
«Старик Хоттабыч»  
- в номинации «Лучшая  
сеть товаров для дома»**

**Сеть магазинов «Эльдорадо»  
- в номинации «Лучшая сеть бытовой  
техники и электроники»**

## Бизнес за пределами Москвы

*“Product, Price, Placement”. В этом базовом наборе ключевых факторов развития бизнеса “3P” – «Продукт, цена, местоположение» - расположение бизнеса играет весьма существенную роль. Где еще можно развивать свой бизнес? Этим вопросом задаются все владельцы и топ-менеджеры различных сетевых компаний. В большинстве городов-миллионников все серьезные сетевые игроки присутствуют уже давно. Куда двигаться дальше? - Разные розничные компании выбирают в ответ на этот вопрос разные стратегии. Кто-то, как «Эльдорадо», «Связной», «Беталинк», открывает магазины в городах с численностью населения меньше 50 тысяч человек. Многие сети уже вышли за пределы России и открыли собственные или франчайзинговые точки в странах ближнего зарубежья. Кто-то, как «Евросеть», планирует развиваться далее в густонаселенных азиатских странах. А кто-то, как «Красный куб», выходит на рынки Восточной Европы. В конце мая 2007г. участники очередной бизнес-встречи, организованной Консалтинг-Центром «ШАГ», обсуждали возможности, особенности и проблемы своего регионального развития за границами Москвы.*



Встречу открыл **Иван Подкова, совладелец и директор компании «Панфилов, Подкова и партнеры».**

Он рассказал о том, что происходит на рынке торговой недвижимости в регионах России. По его мнению, в ближайшее время ритейлерам станет жить лучше. Скорость роста пригодной для аренды площади опережает скорость роста оборота торговли. Это значит, что в скором времени площадей для торговли может стать больше, чем это требуется продавцам. По прогнозам г-на Подковы, если не произойдет никаких политических и социальных катаклизмов, то это благоприятное для ритейлеров время наступит в 2012 – 2013 году.

Меняется и структура площадей торговых центров. Происходит эволюция магазинов от маленьких форматов ко все более крупным. В первую очередь это связано с увеличением площадей самих торговых центров. Из-за увеличения общей площади увеличивается площадь якорных операторов. В свою очередь, это позволяет увеличить ассортимент продукции и привлечь большой поток потребителей. А чем больше площадь якорного оператора, тем выше поток посетителей у всего торгового центра и, следовательно, выше доходность остальных магазинов. Поэтому, с точки зрения девелоперов, более выгодно продавать большие площади.

В ближайшем будущем, по мнению докладчика, хуже всего придется московским розничным сетям. В 2006 году темп роста пригодной для аренды площади в регионах опередил столицу более чем на 90%. Это означает, что темп строительства торговых центров в Москве и Московской области относительно регионов замедлился.

Практически все якорные федеральные сети уже представлены в городах-миллионниках. Причем сейчас наблюдается явная тенденция их прихода в города с населением от 500000 человек. Например, в Рязани (население – 500000 жителей) меньше чем за полгода появилось два магазина «М.Видео», два «Техносила» и два или три «Эльдорадо» форматом 3000м<sup>2</sup>. И тенденция проникновения федеральных сетей в города с меньшей

численностью будет только усиливаться. Так, «Снежная Королева», «Сити Обувь» рассматривают возможность развиваться в городах с населением от 500 тысяч человек. «М.Видео», «Техносила», «Спортмастер» помимо наиболее крупных городов рассматривают в качестве возможного направления развития города с населением 100 тысяч человек. А такие операторы, как «Эльдорадо», «Связной», «Евросеть», «Беталинк» уже представлены в населенных пунктах практически любого масштаба, в том числе в городах с населением менее 50 тыс. человек.

Но по прогнозам г-на Подковы, изменяется не только масштаб городов присутствия. Меняется и сама концепция торговых центров. Раньше и девелоперам, и операторам было понятно, что если сделать на первом этаже продуктовый гипермаркет, на второй этаж «посадить» аудио- и видеотехнику, а на третьем построить кинотеатры – то все будет работать замечательно. Сегодня ситуация меняется. С одной стороны, девелоперы стали использовать специальные методики для расчета необходимых площадей магазинов-«якорей», для расчета эффективности того или иного оператора в том или ином месте. С примером такого расчета докладчик познакомил участников бизнес-встречи. С другой стороны, клиенты – розничники уже точно представляют себе не только то, какую площадь и какое место они хотят занять в торговом центре, но также и присутствие каких целевых групп посетителей и, соответственно, каких соседей-операторов они хотят видеть поблизости и в торговом центре в целом. Оказалось также, что в качестве якорного оператора могут выступать не только продуктовые ритейлеры, но и магазины товаров для дома, детских или специализированных товаров. Уже сегодня существуют примеры таких успешных магазинов, например – шестизэтажный торговый центр в г. Железнодорожный (Московская обл.).

Дискуссия о взаимодействии девелоперов,

**Информацию о проведении  
очередной бизнес-встречи Владелец и  
Генеральных директоров бизнесов  
смотрите на сайте КЦ «ШАГ»  
[www.stepconsulting.ru](http://www.stepconsulting.ru)**



владельцев ТЦ и арендаторов вышла за грани выступления г-на Подковы и вылилась в свободный обмен опытом. Участники рассказывали друг другу о принципах выбора торговой площади в своих компаниях, о том, в каких регионах с какими сложностями столкнулись и как решались возникшие проблемы. Михаил Кузнецов, президент сети магазинов товаров для детей «Рикки-Тикки», рассказал участникам о высокой эффективности арендной ставки с



процента товарооборота. Коллеги поддержали Михаила и рассказали о западных торговых центрах, где практически все торговые точки используют этот параметр расчета стоимости аренды. Лариса Меншикова, Директор по развитию компании «Finn Flare», пожаловалась на часто встречаемую ситуацию нарушения девелопером своих обязательств по открытию ТЦ, когда на планируемую дату запуска ТЦ происходит так называемое «техническое открытие». Открываются только магазины арендаторов, а кинотеатры, детские площадки и зоны фуд-кортов, которые обеспечивают расчетный трафик, еще в течение некоторого, обычно долгого, времени не действуют.

Следующее выступление посвящалось специфике ведения бизнеса в одной из наиболее прогрессивных (с точки зрения бизнес-возможностей) бывших советских республик - Казахстане. «У жителей Казахстана деньги есть», - сказала **Лиза Хамхоева, исполнительный директор Консорциума «Беркат» (Казахстан)**, автор презентации, - «но на территории страны их тратить негде». В Казахстане практически отсутствуют федеральные сетевые игроки. В разных районах страны есть разные небольшие сети, но их объем и оборот очень невелики. Поэтому, по мнению Лизы, российские сетевые операторы имеют высокие шансы на успех в этой стране. «Обладая накопленным опытом и финансовыми ресурсами, Вы легко можете занять прочную позицию на рынке», - утверждает г-жа Хамхоева. Главная проблема, которая может помешать стремительному завоеванию рынка, — это отсутствие торговых площадей. Привычным требованиям операторов

пока соответствуют только торговые центры «Мега» в городах Астана и Алма-Ата. Но так как на новые, удобные торговые площади есть спрос, то в ближайшее время ожидается строительный бум в этом направлении.

Также российским предпринимателям стоит обратить внимание на то, что северная и центральная части страны более европеизированы по сравнению с более традиционным югом республики. Бизнесмены Северного и Центрального Казахстана активно взаимодействуют с Россией, регулярно приезжают в РФ для поиска новых методов и знаний. Южная часть страны немного больше подвержена влиянию восточных и исламских традиций. В этом регионе преобладает семейный бизнес. Основной казахский покупатель практически не отличается от российского — это женщина от 25 лет и выше.

Г-жа Хамхоева подробно рассказала об особенностях юридических форм предприятий и налоговых отчислениях в Казахстане, об особенностях общения с представителями власти и чиновниками. По сравнению с Россией бизнес в Казахстане прозрачнее, и поэтому система контроля более жесткая. Но и там остается место высокому уровню коррупции. Различаются и крупнейшие казахские города — Астана и Алма-Ата. Бывшая столица - более развитый город с более высоким уровнем жизни. Средняя заработная плата в Алма-Ате составляет \$500-800, в то время как в Астане — \$250.

Вообще же, будущее в Казахстане представляется радужным. В России ритейлеров ожидают очень сложные кадровые проблемы в связи с грядущим последствием демографического провала 90-х. А это значит, что стоимость персонала будет расти исключительно под влиянием естественно-экономических факторов. В Казахстане же с рождаемостью все гораздо лучше. В среднем в каждой молодой семье по двое — трое детей.

Как сказала докладчица, уровень жизни в стране неуклонно растет. Но единственным гарантом социальной и экономической стабильности в Казахстане пока по-прежнему является ее президент Нурсултан Назарбаев и его команда. Г-жа Хамхоева искренне надеется, что перспективы развития бизнеса в стране будут неизменно благоприятны как при нынешней системе управления, так и у власти — преемницы, поскольку осознание важной роли бизнеса в развитии экономики страны чрезвычайно высоко. ✨

## Бенчмаркинг

*Различные крупные игроки розничного рынка начинают ощущать эффект масштаба не только в общении с поставщиками, но и в снижении затрат на управление розничной сетью. Показатель затрат на управление розничной сетью в крупных российских компаниях близок к мировому — 2-3% от оборота.*

*Внедрение ERP в розничных сетях федерального масштаба может обходиться им не меньше 2-3 млн. евро. И это притом, что изначально декларируемая компаниями (продающими и внедряющими эти системы) стоимость находится в пределах 400-700 тысяч евро. Чем более персонифицированы бизнес-процессы в компаниях под конкретных менеджеров, тем выше минимальная планка стоимости внедрения ERP.*

Помнится, сначала в российском бизнес-лексиконе появилось слово «бэк-офис». И только потом ему время от времени стали противопоставлять «фронт». Причем часто — с оттенком легкого снисхождения. Ну, действительно — что у них там, «во фронте». Знай себе продавай... То ли дело — у нас тут! — Проводки, логистические схемы, IT-системы, «balance score», размещение, IPO, капитализация. И хотя, спору нет, задачи «бэка» становятся все сложнее и ответственнее, пришло время, как нам кажется, всерьез подумать и об активизации «фронтов». По крайней мере, как только «ШАГ» практически столкнулся с этой задачей, то обнаружил, что она отнюдь не так проста, как может показаться на первый взгляд. По настоящему «Активный фронт», как мы назвали эту тему, требует задействования множества разных механизмов, не менее сложных, чем управленческие системы «бэк-офиса». О том, как устроен «Активный фронт» - сквозь призму опыта Консалтинг-Центра «ШАГ», - мы начинаем рассказ в серии публикаций «из номера в номер».



Почему тема «Активного фронта» возникла сегодня? - Несколько последних лет наши розничные сети росли вширь, захватывая все новые территории и уплотняясь на местах, уже захваченных. Вот, например, в районе моего дома в пределах одной троллейбусной остановки находится 5 продуктовых супермаркетов. Причем три из них принадлежат одной сети, а два других находятся в одном доме, дверь в дверь. Но если плотность супермаркетов хоть как-то может быть объяснена высокой частотой покупок (продукты нужны каждый день), то салоны сотовой связи обычно посещают значительно реже. Однако салоны «Евросети» находятся уже в 3-5 минутах ходьбы друг от друга. Возвращаясь с работы, мне приходится пройти мимо четырех салонов связи разных операторов.

На сегодняшний день насыщение рынков наблюдается во многих регионах. Наиболее интересные регионы уже заняты, в остальных регионах должна измениться инвестиционная ситуация, чтобы они стали привлекательными для розничных сетей. Пределы экстенсивного развития уже ощутимы, особенно в Москве. Дальше развитие бизнеса может осуществляться уже не за счет географической экспансии, а за счет повышения эффективности, отдачи с точки.

Во многом сходна ситуация и с ассортиментом магазинов. В предыдущие годы товарный портфель среднестатистического магазина рос и во многих сетях стал попросту неуправляемым. «Задача — за ближайший год «отстрелить» 20% поставщиков», «Мы должны отобрать удачный товар, а с остальным расстаться» - слышим мы от разных клиентов. Избыточное количество точек и товара ведет к тому, что логистика перестает справляться с задачами своевременной доставки. Избавиться от накапливающихся стоков не помогают даже 50%-ные скидки.

Вывод из этих тенденций напрашивается общий: всё очевиднее становится необходимость перехода от экстенсивного развития к интенсивному. А ресурсы для увеличения эффективности продаж у наших сетей, оказывается, имеются. Приведем только два примера. В одном случае наемный иностранный менеджер решил доказать владельцу компании эффективность своих методов управления. И — только за полгода легко поднял в выделенном ему

экспериментальном магазине объем продаж на 70%. Используя только один из механизмов, о которых мы будем говорить в рамках темы «Активный фронт». Другой пример: одна из национальных сетей начала вести переговоры о приобретении локальной региональной сети по своему профилю. И в этом процессе обнаружила, что в приобретаемой сети эффективность работы продавца выше, чем в собственной, в несколько раз.

За счет чего такое возможно? Как задействовать все возможности повышения отдачи от розничной точки? «ШАГ» считает, что побеждать в этом соревновании будет тот, кто системно, последовательно и быстрее других освоит целый набор розничных механизмов, повышающих эффективность работы компании с клиентом. Тот, кто первым сформирует у себя «Активный фронт». Фронт, обращенный лицом к клиенту. Активный — потому что везде, где только можно, он движется клиенту навстречу.

В продолжении цикла про «Активный фронт» мы расскажем о том, как работать с клиентским запросом. Вторая статья - «Траблтикеты: на вход!» - выйдет в следующем номере бюллетеня. ✨

Л. Горбунова

## НОВОСТИ КЦ «ШАГ»

**Растет количество подписчиков бюллетеня «Жизнь бизнеса». Только по именной рассылке нас уже читают более 700 владельцев и топ-менеджеров в различных уголках России и стран СНГ.**

**Вышел первый номер приложения к информационному бюллетеню «Жизнь бизнеса» - «Вестник SQI. Качество обслуживания в бизнесе».**

# Что ест крокодил на обед?

Исследование Консалтинг-Центра «ШАГ»



*Утром отец говорит ребенку: «Сынок, у меня сегодня есть время, давай я тебя в школу подвезу. Вместо того чтобы тащиться двадцать минут на метро, мы на моей машине за полтора часа домчимся!..»*

Весной 2007 года Валентина Матвиенко, глава Санкт-Петербурга, призвала всех городских чиновников раз в месяц пересаживаться со служебного транспорта на общественный. О том, что думают об общественном транспорте представители бизнеса, выяснял КЦ «ШАГ». Выяснилось, что...

Более трети представителей бизнеса регулярно пользуются услугами московского транспорта, еще треть заявила, что ездят на общественном транспорте от случая к случаю, четверть опрошенных пользуются так редко, что не смогли вспомнить, когда ездили в последний раз.<sup>1</sup> Более 80% владельцев бизнеса и топ-менеджеров из всех видов городского транспорта используют только метрополитен им. В.И. Ленина.

## Подземные жители

Около 18% опрошенных ездят на метро, исходя из вопроса удобства подземки: «Пользуюсь метро гораздо чаще, чем машиной. Где-то 3-4 раза в неделю», «Часто. Например, сегодня на метро. На машине не всегда удобно». Еще чуть более 18% метропользователей спускаются в подземку от случая к случаю. Например, когда нужно не опоздать на важные переговоры: «Часто пользуюсь метро, когда вижу, что на машине не успеть», «Метро часто выручает, когда нужно приехать без опозданий».

## Редко, но метко

Чуть больше трети представителей российского бизнеса редко пользуются общественным транспортом: «Вчера. А до этого был еще один раз. Машина сломалась. Ну а так, где-то раз в полгода езжу». Зато почти 30% пользовались и подземным, и наземным транспортом: «Вчера ездил на метро и троллейбусе», «Полгода назад ездил на всем».

## Счастливики

Еще 25% участников опроса оказались редкостными счастливицами. Они могут объехать пробки, просчитать свою дорогу или выезжать в «непробочное» время: «Давно уже не ездил на общественном транспорте. Вообще-то крайне редко им пользуюсь», «Выезжаю на работу я так рано и возвращаюсь так поздно, что много времени на пробки не трачу», «Крайне редко пользуюсь общественным транспортом. А так стараюсь спрогнозировать и дорогу, и пробки».

<sup>1</sup> Сумма более 100% т.к. один ответ мог содержать несколько причин.

## Нецелевое использование

Некоторые используют городской транспорт не только для решения транспортных проблем. Например, один из участников ездит в метро, чтобы «не быть олигархом»: «Вот вижу человека, который всегда и везде ходит с охраной, и радуюсь, что могу сам приехать за рулем или спуститься спокойно в метро, когда мне это надо». А другой участник опроса заявил, что использует общественный транспорт, как экскурсионный: «Иногда мы с сыном ходим на экскурсию в метро. Доезжаем до Кремля, там гуляем, потом назад. Ему очень интересно. Наша ветка до Делового центра наземная, поэтому можно обозревать город. Летом как-то проехали на троллейбусе - тоже ему очень нравится».



Общий вывод нашего небольшого исследования

следующий: представители бизнеса «к народу» все-таки ближе, чем государственные служащие. Общественным транспортом они пользуются чаще и по своей воле. Может быть, именно поэтому наши бизнес-структуры работают гораздо эффективнее государственных?\*

*И. Шкиперова*

## Из записной книжки консультанта

Из резюме соискателя на должность бухгалтера: «*Ведение полнопроводочной бухгалтерии с качеством судебно-бухгалтерской экспертизы*».

\*\*\*

Менеджер: «*Мы радостно и беспрекословно выполним любое требование, только пусть нам сначала докажут его справедливость*».

\*\*\*

Менеджер о своем руководителе: «*Я занимаюсь тем, что он мне поручает, а он занимается тем, что у меня не получается*».

\*\*\*

Генеральный директор готовит топ-менеджера к переговорам: «*Ты поняла, как себя вести?*» Она: «*Да! Я буду хорошим голосом молчать!*»

\*\*\*

Девиз отдела рекламы крупного производственного предприятия: «*Наша реклама в вашем товаре не нуждается!*»

**Главный редактор:** Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** Л. Горбунова **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

**Редакционный совет:** Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2007 <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.