

*ПРАЗДНИЧНЫЙ ВЫПУСК! ПРИНИМАЕМ ПОЗДРАВЛЕНИЯ!  
У НАС - 500-ый ПРОЕКТ!*

## 500 спецкурсов бизнеса, или о правоте графа Льва Толстого

Консалтинг-Центр «ШАГ» празднует юбилей. На этот раз — не возрастной, хотя, для понимающих, прожить 15 лет на рынке — не такая уж простая штука. Наступивший юбилей — качественный. Это — 500-й по счету проект, который мы начали реализовывать для наших заказчиков. Повод, который позволяет задуматься.

Конечно, 500, или полтысячи, — сама по себе внушительная цифра. Но ее еще можно и посравнить. Например, за время обучения в университете студент осваивает на лекциях, практикумах, коллоквиумах и т.п. порядка 80-120 курсов, затрачивая на это около 4000 часов (без учета прогулов, разумеется). Минимальный «шаговский» проект — консультативный семинар, продолжительностью от 8 до 40 часов. Да и доля таких семинаров в портфеле заказов стремительно убывала с годами. Некогда просвещением заниматься — работать надо... А вот максимальные по длительности проекты СОИ (системных организационных изменений), когда в компании при участии консультантов перестраивается весь бизнес, занимают от 6-8 месяцев до года-полутора. А в часах и посчитать обычно невозможно.

Это означает, что профессиональные сотрудники «ШАГа», которые, в отличие от студентов, не имели возможности прогуливать свою работу, сегодня могут отмечать освоение как минимум трех университетских курсов по теме «бизнес и его развитие». Потому что именно это и оказалось основной специализацией нашей работы.

Оценивая накопленный опыт, приходится с удивлением констатировать, что в арсенале Компании за все это время практически не сложилось стандартных технологий, отлитых на века монолитных алгоритмов решения задач. Заглядывая в существующие базы данных, можно видеть бесчисленное количество инструментов и решений: это было подготовлено к такому-то случаю, это — для такой ситуации, этим заинтересовался такой-то заказчик. Даже стандартные по определению программы консультативных семинаров каждый раз видоизменялись и подгонялись под специфику времени и места действия, профиль и уровень аудитории.

Разумеется, формированию такой картины во многом способствовало чрезвычайное разнообразие запросов и видов работ, которое пришлось реализовать «ШАГу». Учредительские соглашения и разводы акционеров. Планы развития бизнеса, стратегии и политики направлений. Сколько стоит собственный бизнес или тот, который есть желание купить. Почему бизнес «завис» и не хочет двигаться дальше. Как превратить «плоскую» структуру в холдинг или наоборот. Оптимален ли товарный портфель фирмы, или он требует изменений. Как активизировать продажи и добиться большей отдачи от действующих продавцов. Есть ли более эффективные способы мотивации и повышения лояльности людей, чтобы уйти от проблемы «кузницы кадров для отрасли»... Этот список можно продолжать дальше и дальше, заняв всю площадь этого издания. Хотя, если кому-то интересна именно эта тема, проще посмотреть на описания кейсов, издавна живущих на сайте «ШАГа».

Несомненно, сказалось на разнообразии «портфеля решений» и разнообразие отраслей, в которых приходилось нам работать. Нас часто спрашивали: «А вы работали в нашей отрасли? Вы в ней что-либо понимаете?» Наверное, если подумать теперь, мы и сами предпочли бы специализироваться в одной из отраслей. Но так уж «исторически сложилось», что в ходе развития нашего бизнеса к нам обращались, сменяя друг друга волнами, одна отрасль за другой. Сначала — это были входящие на российский рынок западные телекоммуникационные компании. Затем пошла волна российских финансистов и страховщиков. Чуть позже начался стремительный рост отечественного ритейла со всеми вытекающими из темпов этого роста проблемами. Все



### Читайте в номере:

<b>Интервью</b> «Самое важное в нашем общении...»	стр. 3
<b>Бенчмаркинг</b> Эффективность гостиничных сетей	стр. 5

это время продолжали возникать запросы от производства и строительства. Последние годы — период нарастающего запроса от девелоперских компаний. И на всем этом фоне — неожиданные искры запросов от энтертейнмента, организаций «третьего сектора», компаний масс-медиа и прочих. Поэтому сегодня, в ответ на вопрос — «А вы знаете нашу отрасль?» — мы можем ответить только: «Мы научились разбираться в специфике отрасли так быстро и настолько глубоко, насколько это необходимо для решения поставленной задачи в обозначенные сроки». В чем лишний раз пришлось убедиться самим, когда поступил запрос от одного из популярных бизнес-изданий на экстренную подготовку дюжины маркетинговых обзоров различных отраслей бизнеса. Задачу, ворча и шутя, решила четверка консультантов без отрыва от участия в текущих проектах. А отзывы и запросы по опубликованным материалам приходят до сих пор.

И все же, главную роль в этом разнообразии «библиотеки решений» сыграл, несомненно, закон графа Льва Толстого. Тот самый, которым он начинает свой бессмертный роман «Анна Каренина». Помните, конечно же: «Все счастливые семьи похожи друг на друга. Каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». То же оказалось абсолютно справедливо и для бизнеса. Как-то ни разу не случилось, чтобы кто-то позвал нас и, как в известном анекдоте, сказал, показав на свое устройство бизнеса: «Нет, ну ты посмотри, какой красавец!» Ровно наоборот, даже когда в компаниях наших давних клиентов возникало хотя бы относительное благополучие, они моментально напрочь забывали о существовании консультантов и продолжали стремительный самостоятельный бег вперед. Нас же звали всегда только в тех случаях, когда хотелось бежать, но что-то очевидно этому мешало. Причем точно локализовать это «что-то» самому заказчику удавалось лишь в считанном количестве случаев. Поэтому ситуация изначально практически всегда напоминала сюжет популярной сказки: «Пойди туда, не знаю куда, найди то, не знаю что...» Да и не просто найди, а найди и способ, как от этой лихоманки избавиться, чтобы счастливым и свободным двигаться дальше.

Но в каждом таком раскладе событий существовали, как минимум, следующие немаловажные обстоятельства. Это — различающиеся друг от друга «хозяева бизнеса», каждый со своими целями, уровнями притязаний, человеческим складом и деловыми качествами. Это — упоминавшаяся уже специфика отрасли со своими постоянно меняющимися обстоятельствами и раскладом сил. Это — неповторимая констелляция топ-менеджеров с присутствующими и отсутствующими компетенциями, своими жизненными целями и со своей динамикой отношений. Это — все другие сотрудники организации, находящиеся под влиянием действующей в компании системы мотивации. Это — несовпадающие каждый раз ресурсные возможности — финансовые, временные, административные и пр. И каждый элемент в этом многообразии требовал индивидуально точного решения для того, чтобы вся эта масса начала двигаться точно в направлении поставленной цели.

Так вот и вышло, что мы не получили стандартного алгоритма решения задач. Но получили нечто, на наш взгляд,

гораздо более важное. Это нечто — весьма парадоксальное сочетание двух качеств. С одной стороны, профессиональный консультант «ШАГа», подобно хорошей мамке, способен, взглянув на бизнес, точно понять, каковы возможности, особенности и ограничения этого «ребенка» на данной стадии его жизни, чего можно от него требовать, а чего нельзя, что может он сделать, а чего — не может. Понимая динамику роста и развития бизнеса, он способен предсказать возможные направления движения, сценарии и ходы, которые могут быть использованы для очередных «прорывов». Некоторые называют такое знание «методологией», некоторые — «теорией», но это совершенно неважно, поскольку консультант — не преподаватель, а решатель практических задач...

Однако, вторая составная часть профессионализма консультанта совершенно противоположна первой. Приступая к решению каждой новой задачи, наш специалист умеет в течение необходимого времени «забыть все, чему его учили в школе», искать и находить специальное решение для каждого случая. Не зря в «ШАГе» для руководителей проектов уже много лет существует свой «категорический императив», называемый в просторечии «законом Незнайки»: «Мы не знаем, «как правильно», и делаем не то, что умеем, а ищем то, что действительно нужно. Кстати, найти это — самое трудное дело...»

«Начиная работу по проекту, помни, что ты ничего не знаешь и не понимаешь в этой конкретной ситуации. Веди работу с «чистого листа», избегая соблазна прошлых решений». А то, что делалось раньше, пригодится позже, когда придет время для обоснования результатов, разработки предложений, в процессе внедрения результатов. Вот тогда будут полезны сравнения, примеры, куски форматов, отдельные инструменты и все то прочее, что составляет огромную гряду «базы знаний»

«ШАГа». В которой можно найти очень многое. Но, как правило, проще и быстрее разработать заново. Именно для этого случая...

P.S. Еще не успев как следует отпраздновать праздник 500-го проекта, «ШАГ» стремительно приближается к следующему знаменательному событию. Список компаний-заказчиков, с которыми нам довелось поработать, вот-вот дорастет до отметки «200». 200 историй жизни и развития бизнеса, которые мы, как правило, внимательно отслеживаем «от Адама», потому что в истоках — традиции и ценности компаний, смыслы и цели основателей, живая практика сотрудников. То, что привело компанию к настоящему, и то, что, как правило, нужно в ней изменить, чтобы двигаться дальше в будущее.

Если 500 проектов поделить на 200 компаний, то получится по 2,5 проекта на одну компанию, с которой мы работали. Что означает, что обычно нас не изгоняли с позором после первой сделанной работы, а через какое-то время обращались с новым запросом.

Поэтому «ШАГ» сегодня озабочен новым вопросом: что же будет достойным подарком нашему — новому — двухсотому заказчику? Кроме дальнейшего успешного развития его бизнеса, разумеется, поскольку над этой задачей мы и так будем работать в «штатном» режиме...

 Е. Емельянов



## «Самое важное в нашем общении - это человеческая поддержка...»

В этом номере бюллетеня «Жизнь Бизнеса» мы много рассказываем о себе и своем ощущении праздника пятисотого клиента. Но это не только наш праздник. Это и праздник наших партнеров. Среди них немало людей, которые работают с КЦ «ШАГ» с «начала начал». С одним из таких старейших заказчиков - Гусаровым Андреем Валерьевичем, основателем компании «Сатори» - мы и решили побеседовать о прошлом, о будущем и о празднике пятисотого клиента.

**- Андрей Валерьевич, расскажите нашим новым читателям о своей компании. Со времени Вашего последнего интервью количество наших читателей значительно увеличилось.**

- Я начал свое дело в 1993 году. Я тогда работал в управлении механизации. И когда возникла идея создать свою фирму, занялся тем, что умел делать хорошо. У меня не было никаких активов. Были только знакомые, которые давали технику в аренду, и знакомые, которые давали работу. Я занимался организацией процесса. Мы вывозили строительный мусор, занимались земляными работами и сносили здания. Сегодня мы предоставляем полный цикл строительных работ. И хотя сегодня снос здания занимает около 30% от общего объема работ, нас по-прежнему в первую очередь знают как «сносчиков», и лишь потом - как строителей. У нас даже есть такой корпоративный каламбур: «Чем Вы занимаетесь? Строительством. И что строите? Да нет, в основном ломаем». Может быть это связано с тем, что объекты, которые мы сносим, более известные и знаковые.

**- А когда Вы впервые обратились в КЦ «ШАГ»?**

- Мы познакомились с ШАГовцами году в 1997. Сегодня уже не помню, кто нас познакомил, но я уже тогда думал о ценностях компании. Просто на определенном этапе жизни компании вопрос «заработать денег» является основным, поэтому от работ консультантов отказываются из-за их стоимости. А потом ценности меняются. И стоимость опыта, возможности чему-то научиться и времени, которые ты потратишь, пытаешься дойти собственным умом, становится выше денег. Вот тогда и появились консультанты КЦ «ШАГ». Мы делали миссию компании. Для меня это было важной вехой в развитии.

**- Расскажите, как вы решились на общение с консультантами? Ведь тогда консалтинговый рынок был очень слабо развит.**

- Мы до этого уже работали с консультантами, но опыт был неудачный. Люди пришли, что-то сделали, а потом я получил отчет, где было написано: так, как мы работаем, работать нельзя. И мне так обидно стало, что я его даже не

прочитал. После них у меня появилось стойкое убеждение, что консультанты — это выкинутые деньги. Что могут мне рассказать какие-то дяди со стороны? Но потом в жизни стали происходить изменения. Мы пользовались какими-то тренинговыми услугами, где-то постоянно учились. Бизнес опережал нас, и нам постоянно приходилось учиться. И нужно было постоянно придумывать управленческий велосипед заново. У меня было ощущение, что я уперся в потолок. У меня даже была мысль пойти учиться МВА. И

кстати, руководители «ШАГа» меня тогда и отговорили от этой мысли. Они сказали: «Андрей, лично тебе никаких МВА не надо. Ты практик. Это твой путь. Столкнулся с какой-то проблемой - бери специализированных консультантов. Зачем тебе знать все эти подробности?» Их понимание проблемы совпало с моим. Мы ведь действительно идем от опыта.

В жизни «Сатори» было несколько

важных переходных моментов. Каждый из них давал совершенно иной качественный толчок для развития. Так, например, однажды руководители «ШАГа» сказали мне, что есть такое простое средство — планирование. И было страшно: как это - план? Мы всегда шли от того, что мы делаем сейчас. Из-за этого было много проблем. А тут начали план делать, бюджет компании. И компания сделала просто колоссальный рывок! А потом «ШАГ» помогал передавать полномочия генеральному директору. Для меня вообще этот процесс был очень болезненным. Как это - поделиться любимой игрушкой? И когда все благополучно закончилось, снова огромный рывок. У меня появилась возможность заглянуть в будущее. Я увидел, что происходит на рынке, и мы попробовали сделать план на пять лет. Еще мы с «ШАГом» подписывали соглашения с партнерами, разруливали разные ситуации. Я и сейчас «ШАГ» спрашиваю, чтобы они мне еще что-нибудь подсказали. Какой-нибудь такой же простой инструмент, который поможет нам сделать еще один прорыв. Но самое важное в нашем многолетнем общении — это простая человеческая поддержка. Когда ты - владелец или генеральный управляющий, все проблемы бизнеса - это твои личные проблемы. И очень важно, чтобы были люди, к которым можно прийти и посоветоваться по вопросам развития бизнеса. Когда возникает такая необходимость, возможность просто проговорить ситуацию или выговориться становится большим шагом к ее решению.





Иногда важно даже просто сформулировать проблему, чтобы ее тебе помогли назвать правильными словами. Вот в этом «ШАГ» мне всегда помогал.

**- Да, действительно, много совместных проектов было реализовано. Много было сделано. Мы вместе росли и менялись. А осталось ли что-то в компании, что бы Вы никогда не поменяли?**

- Начиная с первого проекта с «ШАГОм», мы много говорим о ценностях компании. Для «Сатори» это - человеческие отношения, стабильность и достаток. Но стабильность не болото, где квакает и ничего не изменяется, а стабильность развития. Люди, которые собрались в компании, видят, что у них есть интересная работа, есть чем заняться завтра, они видят перспективу развития, у них есть возможность создавать семью, растить детей, в компании человеческое отношение к друг другу. Я много лет работал на государственном предприятии, и если бы мне тогда «спасибо» сказали за мою работу, я бы, возможно, и не ушел. Цель компании всегда должна быть выше денег. Деньги — следствие профессиональной работы и эффективности. И мы всегда старались сделать работу хорошо, чтобы перед клиентами и партнерами не было стыдно. И разные бывают моменты. Где-то просчитаешься, где-то еще что-то. Но мы всегда вытягивали проекты. И сегодня мы помногу лет работаем с постоянными клиентами, и из «пробегающих» мимо заказчиков можем себе позволить работать с теми, с кем на самом деле интересно и комфортно.

Еще я очень ценю стабильный коллектив компании «Сатори». Для меня любое увольнение — это небольшая трагедия. Сейчас, конечно, немного проще к этому относиться, но все равно каждый раз тяжело. И хотя надо мной смеются мои коллеги, ничего с этим поделать не могу. Поэтому не понимаю сегодняшнюю пропаганду, когда считается, что каждый год нужно менять работу или каждый год нужно обновлять состав людей.

И еще для компании важно быть и оставаться полезной для общества. Когда ты знаешь, что у заказчика проблема, что ты ее можешь решить, появляется кураж. Не в том смысле, что ты можешь обдурить клиента, а в том, что ты полезен ему.

Вот этими вещами никогда не поступился бы. Ни за что их не поменял бы.

**- А есть ли у Вас большая мечта? Хочется сделать какой-то большой глобальный проект? Кремль перестроить, или, например, Великую китайскую стену разобрать?**

- (Смеется) Ну вот, кто о чем, а я опять о миссии. Кто в чем лучше разбирается, а я все больше про человеческое. Люди за жизнь проходят много кризисов. Начинаешь что-то переоценивать. И сейчас я пришел к Православной Вере. Надо стремиться к гармонии, а гармония начинается с духовного. Духовное развитие должно предшествовать развитию экономическому и технологическому. Когда ты умрешь, ни больших денег, ни глобальных проектов не будет, ничего не будет. Будешь только ты с совестью один на один. И, слава Богу, что мы не занимаемся ни продажей водки, ни казино. У нас нормальный бизнес. И поэтому мой сегодняшний глобальный бизнес-проект — это построить компанию, которая была бы основана на православных ценностях. И этот путь совсем не простой.

**- Да, просто жить по Законам Божиим нелегко. А как быть с бизнесом, вообще не представляю...**

- Это очень сложно. Я уже себе много шишек набил. Даже были мысли оставить бизнес. Касалось, что быть православным и бизнесменом одновременно невозможно. Нельзя же по выходным быть христианином, а в будни — бизнесменом. Но потом стал искать пути совмещения. Жить и работать по христианским ценностям. Ведь построить просто большую и успешную компанию - не главное ... В свое время «ШАГ» очень удивил. Тогда все хотели стать выше, круче, сильнее, быстрее. А Емельяновы говорят: «Нет, мы не хотим. Мы хотим остаться такого же размера». Я тогда, честное слово, не понимал этого. Я долго над этой позицией думал. И когда я набил много шишек, я понял прелесть этого подхода. Постоянный рост — это бег на выживание. Ты про все забываешь, все «гайки» закручиваешь и бежишь, бежишь, бежишь. На бегу теряешь людей и ценности. Я когда в «ШАГ» приезжаю, все время вспоминаю времена, когда мы были такими же. Я тогда всех сотрудников знал в лицо, и атмосфера была такая... семейная, наверное. Это большая ценность, и это надо беречь. Поэтому хочется сказать просто — «ШАГ», вы молодцы! Успехов вам, и чтобы не только пятисотый проект был, но и тысяча пятисотый! Побольше клиентов, таких, чтобы глаза горели. Слава Богу, что страна признала профессию — предприниматель. И даже праздник создали. Меня лично это очень вдохновило, потому что до последнего у нас воры, бандиты, предприниматели — все в одном ряду были. И это даёт какие-то надежды. Хотя легче год от года жить не будет, и поэтому надо использовать весь опыт, который есть. И самое главное — иметь хорошую цель, идти и не останавливаться. Поэтому желаю «ШАГУ» двигаться только вперед. Шаг за шагом. Вы нам нужны. ✨

*Беседовала И. Шкиперова*

**ПОЗДРАВЛЯЕМ  
С ДНЁМ РОЖДЕЧНЯ!**

**Компанию  
«Снежная Королева»  
- с 10-летием!**



**Автокомбинат №28  
- с 66-летием!**

**НП «АВТОМИР»  
- с 15-летием!**

## Эффективность гостиничных сетей

Компания	Страна	Оборот компании (2006 г., \$ млн.)	Штат компании	TP-index
Carlson Companies	США	37,100.0 <sup>1</sup>	176 000 <sup>2</sup>	210 795
Hilton Hotels Corporation	США	8,162.0 <sup>3</sup>	105 000 <sup>4</sup>	77 733
Marriott	США	12,160.0 <sup>5</sup>	151 000 <sup>6</sup>	80 530
Four Seasons Hotels	Канада	253.4 <sup>7</sup>	26 275 <sup>8</sup>	9 644
The Hongkong and Shanghai Hotels	Китай	478.4 <sup>9</sup>	5 921 <sup>10</sup>	80 797
Accor	Франция	10,029.3 <sup>11</sup>	170 000 <sup>12</sup>	58 996
Millennium & Cophthorne Hotels	Великобритания	1,265.6 <sup>13</sup>	12 862 <sup>14</sup>	98 398
<b>Среднее значение TP-index (иностранные компании) - 88 128</b>				
Azimut hotels Company	Россия	54 <sup>15</sup>	1 250 <sup>16</sup>	43 200
Heliopark	Россия	50 <sup>17</sup>	2 500 <sup>18</sup>	20 000
<b>Среднее значение TP-index (российские компании) - 31 600</b>				

Согласно данным Росстата за 2007 год в Россию из более чем 100 стран мира въехало 2 213 597 туристов, еще 3 270 312 человек - по делам службы и 15 104 668 - по личным целям. Для сравнения: за этот же период из России в качестве туристов выехали 9 368 968 человек, в качестве «командировочных» - 2 162 305 и еще 20 232 192 - в частном порядке. Кроме перекоса «не в нашу сторону» существует процесс сокращения доли внутреннего туризма. И это при богатейших возможностях экологического туризма, средневековых красотах «золотого кольца» и многих других увлекательных турах для родных сограждан и иностранных гостей. Туризм мог бы стать солидной статьёй в бюджете страны. Почему же не становится? Причин много: сложности визового режима, традиционные опасения по поводу возможной небезопасности отдыха и многие другие. Среди множества обстоятельств не на последнем месте стоят проблемы с сервисом и размещением в гостиницах и отелях.

А в мире, между тем, с середины XX века происходит беспрецедентный рост объемов туристического рынка. И, как следствие, растет и совершенствуется глобальная гостиничная индустрия. Лидирует по объемам номерного фонда Европа (38,5% от общего числа), за ней следует Америка (33,5%). В 90-х гг. XX века наиболее значительный рост числа номеров наблюдался в Южной и Восточной Азии, в Тихоокеанском регионе в целом<sup>19</sup>. Согласно исследованию Lodging Econometrics за 2006 год, самый впечатляющий прогноз в плане открытия новых отелей в ближайшие годы ожидает Великобританию. На 2-е место по количеству объектов среди стран вышла Испания. За ней следует Турция<sup>20</sup>.

По мнению экспертов, в России пока такого роста ждать не приходится. Многие ниши не заполнены: остро не хватает отелей наиболее востребованного эконом-класса, а также загородных и небольших частных гостиниц. Средний показатель по России - 1,8 гостиничных номеров на 1000 человек. В Перми этот показатель равен 1,15, в Челябинске - 1,9, в Екатеринбурге - 2,9<sup>21</sup>, в Воронеже - 2,2 места, в Санкт-Петербурге - 5-6, в Москве - 8-10. Для сравнения:

среднеевропейский уровень по количеству гостиничных мест на 1000 жителей составляет 14 мест<sup>22</sup>, в Праге - 13, Берлине - 14, Вене - 26, Амстердаме - 35<sup>23</sup>.

Гостиничный рынок Москвы растет в среднем на 20% в год. И если в Питере основной дефицит гостиниц существует в категории 4-5 «звездочных» отелей, то в Москве повышенным спросом пользуются 2-3 «звезды»<sup>24</sup>. На практике в Москве рост в основном обусловлен увеличением числа гостиниц высокого сегмента - «4 звезды» и «5 звезд». Такая тенденция объясняется тем, что сроки окупаемости дорогих отелей гораздо меньше, а заполняемость остается высокой среди всех сегментов<sup>25</sup>.

По мнению Александра Лесника, генерального директора консалтинговой компании Hotel Consulting and Development Group, «гостиничного рынка в нашей стране пока просто не существует. Когда нет конкуренции» - считает он, - «о каком рынке можно говорить? А ее (конкуренции - ред.), по существу, нет даже в Москве. Загрузка и цены столичных отелей продолжают расти, и при этом вы сами видите, сколько отелей закрывается. Поэтому гостиницы и не горят особым желанием обновляться. Зачем, когда номерной фонд и так забит?»<sup>26</sup>

По мнению консалтинговой компании Hotel Consulting and Development Group, динамика доходности российского рынка в 2007 году имела положительный вектор. Развитие отмечено практически во всех регионах, однако наиболее привлекательными для строителей и инвесторов являются Москва, Санкт-Петербург и Краснодарский край. Годовой рост гостиничного рынка составил 16%. А это значит, что российский рынок по-прежнему интересен для западных инвесторов и крупных сетевых игроков.

<sup>1</sup> [http://hoovers.com/carlson-companies/—ID\\_\\_40080—/free-co-factsheet.xhtml](http://hoovers.com/carlson-companies/—ID__40080—/free-co-factsheet.xhtml)

<sup>2</sup> [http://hoovers.com/carlson-companies/—ID\\_\\_40080—/free-co-factsheet.xhtml](http://hoovers.com/carlson-companies/—ID__40080—/free-co-factsheet.xhtml)

<sup>3</sup> [http://hoovers.com/hilton-hotels/—ID\\_\\_10733,ticker\\_\\_—/free-co-fin-factsheet.xhtml](http://hoovers.com/hilton-hotels/—ID__10733,ticker__—/free-co-fin-factsheet.xhtml)

## НОВОСТИ АСКОЧКО

11 июля 2008 года Ассоциация Российских Консалтинговых Компаний «АСКОЧКО» провела первую выездную конференцию. Собрание членов профессионального объединения проходило на борту теплохода «Фонтанка» в Санкт-Петербурге.

Конференционный формат встречи позволил участникам познакомиться с кандидатами в члены Ассоциации, обменяться новостями компаний, обсудить тенденции рынка консалтинговых услуг, поговорить о тенденциях развития клиентских бизнес-организаций. В рамках встречи Александр Батушанский, генеральный директор компании «Решение» (г. Санкт-Петербург) рассказал членам АСКОЧКО об опыте маркетинговой подготовки компании к IPO.

Участники заседания обсудили планы развития Ассоциации на следующий отчетный период и другие организационные вопросы.



### Бенчмаркинг. Ссылки. Окончание. Начало - стр. 5

- <sup>4</sup> [http://ru.wikipedia.org/wiki/Hilton\\_Hotels\\_Corporation](http://ru.wikipedia.org/wiki/Hilton_Hotels_Corporation)
- <sup>5</sup> [http://hoovers.com/marriott/—ID\\_\\_56078,ticker\\_\\_MAR—/free-co-fin-factsheet.xhtml](http://hoovers.com/marriott/—ID__56078,ticker__MAR—/free-co-fin-factsheet.xhtml)
- <sup>6</sup> [http://hoovers.com/marriott/—ID\\_\\_56078—/free-co-factsheet.xhtml](http://hoovers.com/marriott/—ID__56078—/free-co-factsheet.xhtml)
- <sup>7</sup> [http://hoovers.com/four-seasons-hotels/—ID\\_\\_43682—/free-co-factsheet.xhtml](http://hoovers.com/four-seasons-hotels/—ID__43682—/free-co-factsheet.xhtml)
- <sup>8</sup> <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2006/snapshots/536.html>
- <sup>9</sup> [http://hoovers.com/hongkong-and-shanghai-hotels/—ID\\_\\_56774—/free-co-factsheet.xhtml](http://hoovers.com/hongkong-and-shanghai-hotels/—ID__56774—/free-co-factsheet.xhtml)
- <sup>10</sup> [http://www.hshgroup.com/operatingSummaries.asp?rtid=91&cid=29\[30\]31&id=201&setid=29&iistid=178&SearchType=&terms=thousand%20employees](http://www.hshgroup.com/operatingSummaries.asp?rtid=91&cid=29[30]31&id=201&setid=29&iistid=178&SearchType=&terms=thousand%20employees)
- <sup>11</sup> [http://hoovers.com/accor/—ID\\_\\_40552—/free-co-factsheet.xhtml](http://hoovers.com/accor/—ID__40552—/free-co-factsheet.xhtml)
- <sup>12</sup> [http://hoovers.com/accor/—ID\\_\\_40552—/free-co-factsheet.xhtml](http://hoovers.com/accor/—ID__40552—/free-co-factsheet.xhtml)
- <sup>13</sup> [http://hoovers.com/millennium-&-cophorne-hotels/—ID\\_\\_57834—/free-co-factsheet.xhtml](http://hoovers.com/millennium-&-cophorne-hotels/—ID__57834—/free-co-factsheet.xhtml)
- <sup>14</sup> [http://hoovers.com/millennium-&-cophorne-hotels/—ID\\_\\_57834—/free-co-factsheet.xhtml](http://hoovers.com/millennium-&-cophorne-hotels/—ID__57834—/free-co-factsheet.xhtml)
- <sup>15</sup> <http://www.azimuthhotels.ru/news/?id=27>
- <sup>16</sup> данные компании
- <sup>17</sup> <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=778195&NodesID=4>
- <sup>18</sup> <http://www.heliopark.ru/rus/vacancies/>
- <sup>19</sup> [http://www.fooder.ru/page2/asrppgb\\_7.html](http://www.fooder.ru/page2/asrppgb_7.html)
- <sup>20</sup> <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2007/05/28/126480>
- <sup>21</sup> [www.expert-ural.com/1-230-2818/](http://www.expert-ural.com/1-230-2818/)
- <sup>22</sup> <http://www.hotelnews.ru/2/5/3152/>
- <sup>23</sup> <http://www.nevastroyka.ru/1/6978/>
- <sup>24</sup> <http://www.equihotel.ru/press-office/news/?id=273>
- <sup>25</sup> <http://www.radiorus.ru/news.html?id=211646>
- <sup>26</sup> <http://www.russianmarket.ru/?pg=showdoc&iid=1969> ★

### Из записной книжки консультанта

Директор розничной сети: *«В чем ответственность директора магазина? - Свет горит, продавцы не пьяные и вовремя отправлены учиться!»*

\*\*\*

Топ-менеджер о другом топ-менеджере: *«После этого случая я стал относиться к нему предвзято, но объективно.»*

\*\*\*

Финансовый директор: *«Задание аудиторам выглядит так: есть некоторые данные, которые вы должны принять на веру и подтвердить их достоверность.»*

\*\*\*

В кабинете Директора по продажам раздается звонок. Звонит директор вновь открывшегося магазина:

- У меня шарик, которые на открытие повесили, сдулись. Что делать?

- Сними!

- Не могу, слишком высоко!

- Стремянка есть?

- Есть.

- Выйди на улицу, найди мужика, заплати 100 рублей, и он снимет.

Звонок через 15 минут:

- Сняли! И 100 рублей сэкономили: мужик задаром шарик снял!



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

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2008 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 629-15-74, 629-15-86 E-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto: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.