Консалтинговые услуги

Консультант- это специалист в определенной области, дающий советы по вопросам своей специальности. В зарубежной практике коммерческая, платная консультация по вопросам управления получила название консалтинг. По определению Европейской федерации ассоциаций консультантов [по экономике](http://economics.wideworld.ru/) и управлению, менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию необходимых мер и помощь в их реализации. Первые консультационные компании по управлению появились более 100 лет тому назад.

Консультантов по управлению привлекают для того, чтобы снять неопределенность, возникающую на разных стадиях процесса подготовки, принятия и реализации ответственных управленческих решений. Именно ростом неопределенности и сложности среды бизнеса обусловлен громадный рост спроса на консалтинговые услуги в мире за последние 10 лет. Все эти годы среднегодовые темпы роста объема продаж в этой отрасли более чем в 2 раза превышали средние темпы роста бизнеса в целом. Только за 1993—1995 гг. объем услуг, проданных в отрасли управленческого консалтинга в мире, без учета России и США, возрос с 25 до 40 млрд долл. В этой отрасли в мире занято примерно от 140 до 200 тыс. профессионалов. В России в 1995 г. было зарегистрировано 175 фирм, осуществляющих управленческий консалтинг, с общей численностью персонала около 2500 человек, включая примерно 400 специалистов.

Интересно проследить, как менялся спрос на управленческий консалтинг в России за последнее десятилетие. В начале 1990-х годов наиболее востребованными были консалтинговые услуги в области приватизации, корпоративных финансов и оптимизации налогообложения. После августовского (1998 г.) кризиса предприятиям больше всего понадобился консалтинг в области маркетинга.

В то же время вопросы стратегии развития предприятий, оптимизации их организационной управленческой структуры, консультирование по которым следует лишь за полным приведением в порядок финансового управления, возникают лишь у крупных предприятий и холдингов. Предприятия малого и среднего бизнеса в силу своих ограниченных возможностей обращаются за услугами консультантов гораздо реже. При этом они обращаются главным образом за консультациями аудиторов и по поводу тривиальной налоговой экономии. Между тем на рынке консультационных услуг недостаточно востребовано предложение в самой привлекательной для консультантов области — стратегического управленческого планирования и развития.

Объединение исследователей рынка и общественного мнения оценивает российский рынок маркетинговых исследований в 2005 г. в 150 млн долл. Эти исследования все чаще выполняются не методом простого опроса (количественные исследования), а с применением фокус-групп (качественных исследований). При последнем методе несколько человек, обычно пять-семь, собирают в одной комнате вместе с модератором исследования (ответственным за исследование). Им показывают товар, который через несколько месяцев станет новинкой, и предлагают обсудить его достоинства и недостатки. Как правило, процесс занимает два-четыре часа. В результате производителю должны стать более понятными запросы определенной группы потребителей, ее отношение к производимому продукту или бренду в целом. Это должно помочь производителю разработать более четкую маркетинговую стратегию, а также улучшить потребительские свойства товара.

В промышленно развитых странах вложения средств в интеллектуальный капитал в форме консультационных услуг считаются не менее эффективными, чем вложения в новое оборудование или в передовую технологию. В России в современных условиях подобного отношения к консультанту не наблюдается. Более того, имеющийся интеллектуальный потенциал в области экономики и управления используется далеко не полностью. Возникает парадоксальная ситуация: большинство предприятий находится в тяжелом экономическом положении по причинам нередко организационно-управленческого характера, неприспособленности к рыночным условиям и не используют при этом имеющийся интеллектуальный потенциал.Руководители, которые своевременно обратились за помощью к консультантам, уже ощутили пользу и экономический эффект финансово-хозяйственного анализа, разработки программ оздоровления, активного маркетинга, разработки инвестиционной и финансовой политики.

Консалтинговые услуги могут осуществляться и в форме устных разовых советов. Однако чаще всего они предоставляются в виде консалтинговых проектов, включающих следующие основные этапы:

• выявление проблем (диагностика);

• разработка решений, проекта;

• осуществление решений, проекта.

В зависимости от объема проекта заключительный этап может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними.

# Методы и виды консультирования

Наиболее распространены три вида консультирования: экспертное, процессное и обучающее.

Экспертное консультирование — наиболее пассивная форма консалтинга. Здесь консультант самостоятельно проводит диагностику, разрабатывает решения и рекомендации по их внедрению, а клиент лишь обеспечивает консультанта необходимой информацией.

При процессном консультировании специалисты консалтинговой фирмы на всех этапах разработки проекта активно взаимодействуют клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, предложения. Консультанты вместе с клиентом анализируют проблемы и разрабатывают предложения.

При обучающем консультировании главная задача специалистов — подготовить почву для возникновения идей и выработки решений. С этой целью они проводят у клиента лекции, семинары, разрабатывают для него учебные пособия, предоставляя тем самым всю необходимую теоретическую и практическую информацию. На практике в чистом виде ни один из перечисленных методов консультирования не применяется, как правило, используются комбинации всех трех методов

# Организация консультационного проекта

После того как установлен контакт с фирмой-клиентом, приступают к разработке предложения. Она начинается с совместного обсуждения проекта клиентом и консультантом. Перед этим необходимо получить достаточно подробную информацию о фирме-клиенте. Консультанту важно знать, что производит или чем занимается фирма, а также каковы численность работающих и их квалификация, доля управленческого персонала, объем производства или работ (услуг), структура затрат, прибыль и ее источники, финансовое положение фирмы. Требуется информация и о наличии Договоров и надежности партнеров.

Затем определяются ситуация, динамика ее изменения и суть проблемы. Далее составляется план-график выполнения работ и оформляются необходимые юридические документы. Особое внимание следует обратить на план-график выполнения работ, наиболее точно определить сроки их завершения. Следует определить также, в какой форме предполагается завершить работу. Все это Должно найти отражение в плане-графике работ. Престиж консультанта в значительной мере будет сохранен, если не произойдет срыва намеченных сроков выполнения работ или значительного их опережения.

В ходе выполнения заказа необходимо учесть психологию фирмы-заказчика. По мере продвижения работы интерес клиента будет падать, и надо принять меры к его поддержанию, для чего, например, в период наибольшего интереса, можно реализовать какой-либо промежуточный вариант. Это могут быть: конкретное предложение для руководства фирмы-заказчика; обсуждение предложений консультанта на служебном совещании; подготовка приказа о реализации отдельных предложений и др. В заключение оформляется письменный отчет или план мероприятий по реализации проекта либо перечень рекомендаций. Не исключаются и другие заранее оговоренные виды оформления результатов консультации.

В целях предложения различных проектов работникам консалтинговых фирм рекомендуется проводить презентации -- публичные выступления. Презентация с предложениями фирмы может проходить перед немногочисленной аудиторией, например, в кабинете правления фирмы — потенциального клиента, в присутствии нескольких человек из числа руководящего состава. Презентация может быть организована и в большой аудитории, в присутствии нескольких десятков или даже сотен человек. Естественно, что размер аудитории определяют характер презентации и уровень взаимодействия с каждым участником презентации — представителем клиента.

Время проведения презентации определяется консалтинговой фирмой по согласованию с клиентом. Надо заметить, что западные специалисты по консалтингу (К. Макхем и др.) рекомендуют проводить презентации после обеда. Не рекомендуется говорить долго, без перерыва. Структура презентации должна включать как время на выступление, так и время на вопросы и обсуждение. Для того чтобы освоиться с обстановкой, рекомендуется прийти несколько раньше начала презентации.

Важное значение имеет тщательная подготовка к выступлению на презентации. Чем лучше подготовится докладчик, чем короче и яснее он представит свои предложения, тем меньше вопросов ему зададут.

В чем преимущества проведения презентаций по сравнению с письменным предложением? Бесспорно, письменное предложение в форме письма, буклета, книги воспринимается и запоминается лучше, чем устная речь. Однако при личном общении можно сделать акцент на наиболее важные аспекты предложения, использовать силу личного обаяния, что немаловажно. Наконец, при проведении презентации слушатели могут задавать вопросы.

# Привлечение клиентов консалтинговой фирмой

Особенности рынка консультационных услуг состоят в том, что у фирм, занимающихся этим видом деятельности, отсутствует возможность показать образец своей услуги. Поэтому перед такими фирмами очень остро стоит задача привлечения клиентов разными способами: рекламированием своих возможностей, через посредников, использованием рекомендаций предыдущих заказчиков, положительно отзывающихся о деятельности фирмы, и т.п.

Наиболее простой и широко применяемый способ — рекламирование. Фирма распространяет разного рода рекламные справки, объявления, в которых сказано о ее возможностях в области консультирования, примерная стоимость услуг, ссылка на успешно выполненные проекты. Широко распространена такая форма привлечения клиентов, как использование посредников. Ими могут быть сотрудники фирм-клиентов, пользующиеся доверием у своего руководителя. В западных странах разработаны специальные методики для поиска такого посредника. На эти цели выделяются специальные средства.

Конечно, решающим фактором, определяющим престиж фирмы-консультанта, служит ее успешная, результативная предыдущая деятельность. Положительные рекомендации крупных или даже средних клиентов — лучшая реклама.

Определенную роль в обеспечении заказов по консультированию может сыграть имидж фирмы-консультанта. Наличие визитной карточки, проспекта, обстановка в офисе, внешний вид, одежда и приветливость сотрудников фирмы — все это может положительно повлиять на решение заказчика сотрудничать с фирмой-консультантом.

Организация процесса продажи консалтинговых услуг связана с выявлением частично совпадающих интересов консультанта и клиента. Консультанты имеют способности, которых нет у клиента, или их у него недостаточно. У клиента может быть ряд спорных вопросов или проблем, которые консультант способен помочь ему разрешить. Эти проблемы, как считает К. Макхем, должны отвечать некоторым критериям, прежде чем для их решения будет запрошена помощь со стороны.

1. Проблема должна быть идентифицирована, и клиент должен понять, что надо что-то делать для ее решения. Вместе с тем консультанты и сами могут стимулировать потребности отдельных клиентов в результате своей маркетинговой деятельности. Для российской практики характерны, например, реструктуризация управления предприятиями или введение нового плана счетов бухгалтерского учета.

2. Решение проблемы должно быть вопросом первостепенной важности, и клиент должен хотеть предпринять что-то немедленно.

3. Клиент должен верить, что проблема может быть решена. На формирование такой уверенности должен быть нацелен маркетинг консалтинговых услуг. Следует также убедить клиента в том, что стоящая перед ним проблема имеет для него первостепенное значение.

4. И наконец, клиент должен осознать необходимость помощи со стороны -- будь то экспертиза, опыт или просто объективное мнение известного профессионала в данной области.

Управленческое консультирование приносит положительные результаты, если консультанты компетентно обслуживают клиентов, а те не менее компетентно используют консультантов.

Авторы классического труда по этой проблеме разработали и рекомендуют следующие «десять заповедей клиента при пользовании услугами управленческого консультирования».

1. Узнайте о консультировании и консультантах все. В настоящее время в России консультирование достаточно распространено, и есть возможность выбрать наиболее квалифицированного консультанта, специализирующегося по конкретной проблеме, заранее наметить круг вопросов, которые будут переданы ему для разработки, определиться со стоимостью данной услуги. С этой целью клиенту необходимо собрать необходимую информацию, ознакомиться со специальной и периодической литературой по консалтингу, с информацией, полученной в ассоциации консультантов, а также в беседах с бизнесменами, ранее воспользовавшимися такими услугами.

2. Определите свою проблему. Клиенту следует достаточно точно понимать сущность своей управленческой или деловой проблемы. Ему нужно определить, что следует исправить и почему путем консультаций, нельзя ли решить возникшую проблему собственными силами. Вместе с тем окончательная формулировка проблемы должна быть согласована клиентом с консультантом.

3. Определите свою цель. При подготовке задания для консультирования возникают два вида равнозначных целей: связанных с действием и связанных с обучением персонала клиента. Прежде всего важно определить, какова цель, связанная с действием: чего хочет клиент от консультанта при планировании и осуществлении изменений в организации; на что конкретно направлена эта цель, на новую организационную или на информационную систему, на повышение производительности труда или на рост прибыли, повышение экономической эффективности деятельности организации в целом. Определение цели, связанной с действием, позволит определить и объем услуг по консультированию.

Не менее важно определить цели, связанные с обучением персонала. Следует продумать, чему конкретно следует научиться персоналу в процессе обучения, в какой форме необходимо проводить занятия, кого привлечь к ним, какова программа занятий и их продолжительность и т.п.

4 Выбирайте себе подходящего консультанта. Правильный выбор консультанта чрезвычайно важен. Задача эта нелегкая и связана с определенным риском, однако правильный подбор сведет риск к минимуму. Следует использовать краткий список консультантов, собрать информацию о способностях каждого; целесообразно собрать и изучить информацию о выполненных ими заданиях.

Нужно выбирать не только консультирующую фирму, но и тех, кто там работает. Консультанты должны соответствовать проблеме клиента.

5. Разработайте совместную программу. Даже самый хороший консультант остается для фирмы-клиента «человеком со стороны». Это создает несколько необычную ситуацию, поэтому следует тщательно распределить роли между консультантом и сотрудниками фирмы.

Необходимо добиться четкого согласия по программе намеченных к выполнению работ, строгому соблюдению графика и предельных сроков, четко измеримым и контролируемым результатам, порядку представления клиенту периодических отчетов и проведению контрольных совещаний в критические моменты выполнения работы.

Важно четко определить и финансовую сторону: установить гонорар, форму и периодичность его выплаты, а также возмещаемые расходы.

6. Активно участвуйте. Современная концепция управленческого консультирования требует активное участие клиента во всех стадиях задания. Задача клиента состоит в том, чтобы выделить для работы с консультантом ответственного сотрудника; своевременно, без проволочек, представлять требуемую информацию; совершенствовать структуру задания, повышать эффективность работы консультанта, не препятствуя его работе и не отвлекая по мелочам.

7. Привлекайте консультанта к внедрению его предложений. Это положение по существу одно из главных. Практика показывает, что многие полезные разработки завершаются без внедрения. Поэтому следует обязательно предусмотреть в договоре, контракте раздел об участии консультанта во внедрении его предложений, выбрать форму и степень его участия во внедрении, которые подойдут для организации клиента. Если стоимость такого участия консультанта относительно велика, то можно найти вариант менее активного участия консультанта. Внедрение предложений консультанта должно происходить при активном участии персонала клиента.

8. Следите за ходом выполнения задания. В интересах клиента своевременно осуществлять контроль за ходом выполнения задания, и в случае его отклонения от запланированного (что может произойти по многим причинам, в том числе и объективным) следует пока не поздно принимать корректирующие меры.

Широко применяйте мониторинг. Он поможет обнаружить, в правильном ли техническом направлении идет консультант и обеспечивает ли он нужное количество и качество вводимых ресурсов; нет ли у него трений и конфликтов с персоналом клиента; ведет ли себя консультант как настоящий профессионал; наконец, сможет ли он достичь согласованных с ним целей.

Следует выполнить и мониторинг собственной деятельности клиента, из которой следует узнать: помогает ли консультанту персонал клиента, каков дух сотрудничества, четко ли и своевременно ли выполняются финансовые аспекты договоренности. В случае любых отклонений от намеченного выполнения задания клиенту вместе с консультантом необходимо оперативно наметить и принять совместные решения.

9. Оцените полученные результаты и консультанта. По итогам выполнения заданий необходимо оценить их на основании только строгих фактов. Надо ответить на вопросы, что изменилось, продержатся ли эти перемены, во сколько они обойдутся и какие проблемы остались нерешенными.

Вместе с тем следует оценить и консультанта, выяснив, дал ли он то, что обещал, чему можно было у него научиться, была ли работа с ним интересной, следует ли снова прибегнуть к его услугам.

Можно оценить и собственный подход в ситуации: возросло ли мастерство персонала организации-клиента в работе с консультантами, эффективно ли они использовались, что следует исправить для работы в будущем.

10. Остерегайтесь попасть в зависимость от консультантов. Эта, казалось бы, парадоксальная ситуация вместе с тем весьма важна. Надо иметь в виду, что цель консультирования — не только обеспечить организацию дополнительной экспертизой для решения текущих дел, но и повысить мастерство персонала и независимость организации при решении будущих проблем. Клиенту не следует перепоручать консультантам никаких решений, за которые он должен отвечать сам. В процессе консультирования персонал организации должен был научиться справляться с возникающими проблемами, с тем чтобы не обращаться к консультанту повторно с подобными проблемами. С этой целью нужно разнообразить источники внешней экспертизы.

Насколько вообще нужны фирме консультанты? Для современного этапа развития экономики России, когда экономическая ситуация и деятельность отдельных предприятий претерпевают существенные изменения и постоянно возникают новые проблемы, ответ может быть однозначным: да, нужны, необходимы. Однако, Учитывая ограниченность финансовых средств большинства предприятий, следует приглашать консультантов главным образом для выявления и установления степени важности самих проблем предприятия, фирмы. И начинать надо с решения главной проблемы -стратегии развития предприятия. Лишь после этого можно консультироваться по проблемам маркетинга, развития инновационного потенциала и проч.

И все же темпы развития отрасли управленческого консалтинга в ближайшие годы по меньшей мере сохранятся, а по большей — возрастут. Это связано с дальнейшим увеличением спроса на такие прогрессивные виды консалтинговых услуг, как бизнес-интеграция, бизнес-коммуникации, реструктуризация бизнеса и развитие систем управления на основе современных информационных технологий. При этом крупные консалтинговые компании сосредоточат свои усилия на реализации крупных консалтинговых проектов государственного и международного уровней, на обслуживании транснациональных корпораций, а предприятия и организации регионального уровня будут обращаться к средним и мелким консалтинговым фирмам в силу понятных финансовых соображений.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | **Семинары**-практикумы проводятся двух видов - открытые и корпоративные.  **Бизнес-семинары**  [**Бизнес-семинары**](http://www.martex.ru/225) позволяют обрести практические навыки применения новейших управленческих технологий, познакомиться с альтернативными взглядами на управленческие дисциплины участников семинара, а также обменяться опытом и установить деловые отношения с коллегами. | * [**Программа семинаров для компаний**](http://www.martex.ru/230) * [**Программа семинаров для банков**](http://www.martex.ru/231) |   **Корпоративные семинары**  **Корпоративные семинары** проводятся на территории заказчика и позволяют адаптировать семинар к специфике бизнеса организации и направить его на решение конкретных задач. В **корпоративных семинарах** могут принять участие неограниченное количество сотрудников организации, что дает возможность обучить большее количество специалистов. График проведения семинаров может быть сформирован таким образом, чтобы не мешать рабочему процессу: возможно разбиение семинаров на отдельные части, в соответствии с интересами различных групп слушателей. Возможно проведение семинара в выходные дни.  **Преимущества корпоративных семинаров**   * Поскольку **корпоративный семинар** выстраивается индивидуально под организацию заказчика, на нем Вы получаете возможность погрузиться именно в те технологические и идеологические аспекты, которые интересны именно Вам. Для этого необходимо заранее поставить перед консультантами интересующие Вас задачи и предоставить соответствующую информацию. * На **корпоративных семинарах** разбираются конкретные примеры горизонтальных взаимоотношений подразделений Вашей организации в новой бизнес-среде. Обсуждаются сложные и спорные моменты. В процессе **семинара** формируется индивидуальная модель внедрения управленческой технологии, приспособленная к особенностям Вашей организации. * **Корпоративный семинар** позволяет организовать дискуссию и вовлечь в обсуждение технологии максимально широкий круг управленцев. Дискуссия дает возможность ознакомиться со всеми точками зрения, понять настроение коллектива и принять адекватное политическое решение. * На **корпоративных семинарах** подробно рассказывается о конечных результатах внедрения технологий и о путях их достижения. Семинар позволяет продемонстрировать логическую последовательность действий в построении, например, системы бюджетирования, остановиться на конкретных этапах по принципу: задача - решение, разобраться в деталях- Такой подход позволяет оценить основательность проработки технологии. * **Корпоративный семинар** имеет как практическую ценность - на семинаре слушателям передается максимальный объем информации о технологии, который позволяет самостоятельно внедрить данную технологию в своей организации, так и экспертную - в процессе семинара сотрудники Вашей организации получают ответы на все свои критические вопросы. Семинар дает возможность вести прямую полемику, - опровергать доводы оппонентов и развивать концепцию- * Подобные публичные дебаты действуют максимально убедительно и помогают сформировать в организации инициативную группу менеджеров, заинтересованных во внедрении определенной технологии, например, введении системы хозрасчета. А руководство организации имеет возможность получить полное представление об управленческой технологии, досконально проверить способность консультантов достичь заявленных результатов и вынести объективное решение о целесообразности внедрения данной технологии. * **Корпоративные семинары** проводятся на территории заказчика, что создает дополнительные удобства для высшего руководства, поскольку позволяет участвовать в семинаре и быть доступным для согласования текущей работы. * В случае если руководство организации приняло решение о внедрении технологии, но не встретило энтузиазма в своем коллективе, **корпоративный семинар** позволяет развеять сомнения оппонентов, заинтересовать во внедрении технологии большее количество управленцев и помогает руководству организации обрести активных сторонников реформ. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **О семинарах и тренингах**  Для обучения применению управленческих технологий компания "Мартекс" проводит семинары-практикумы, на которых освещаются теоретические основы технологий и проводятся **тренинги**, способствующие выработке практических навыков применения технологий в повседневной деятельности. Все участники **семинаров** обеспечиваются комплектами методических материалов по управленческим технологиям. На семинарах представляются программные продукты, поддерживающие управленческие технологии.   |  |  | | --- | --- | | **Семинары**-практикумы проводятся двух видов - открытые и корпоративные.  **Бизнес-семинары**  [**Бизнес-семинары**](http://www.martex.ru/225) позволяют обрести практические навыки применения новейших управленческих технологий, познакомиться с альтернативными взглядами на управленческие дисциплины участников семинара, а также обменяться опытом и установить деловые отношения с коллегами. | * [**Программа семинаров для компаний**](http://www.martex.ru/230) * [**Программа семинаров для банков**](http://www.martex.ru/231) |   **Корпоративные семинары**  **Корпоративные семинары** проводятся на территории заказчика и позволяют адаптировать семинар к специфике бизнеса организации и направить его на решение конкретных задач. В **корпоративных семинарах** могут принять участие неограниченное количество сотрудников организации, что дает возможность обучить большее количество специалистов. График проведения семинаров может быть сформирован таким образом, чтобы не мешать рабочему процессу: возможно разбиение семинаров на отдельные части, в соответствии с интересами различных групп слушателей. Возможно проведение семинара в выходные дни.  **Преимущества корпоративных семинаров**   * Поскольку **корпоративный семинар** выстраивается индивидуально под организацию заказчика, на нем Вы получаете возможность погрузиться именно в те технологические и идеологические аспекты, которые интересны именно Вам. Для этого необходимо заранее поставить перед консультантами интересующие Вас задачи и предоставить соответствующую информацию. * На **корпоративных семинарах** разбираются конкретные примеры горизонтальных взаимоотношений подразделений Вашей организации в новой бизнес-среде. Обсуждаются сложные и спорные моменты. В процессе **семинара** формируется индивидуальная модель внедрения управленческой технологии, приспособленная к особенностям Вашей организации. * **Корпоративный семинар** позволяет организовать дискуссию и вовлечь в обсуждение технологии максимально широкий круг управленцев. Дискуссия дает возможность ознакомиться со всеми точками зрения, понять настроение коллектива и принять адекватное политическое решение. * На **корпоративных семинарах** подробно рассказывается о конечных результатах внедрения технологий и о путях их достижения. Семинар позволяет продемонстрировать логическую последовательность действий в построении, например, системы бюджетирования, остановиться на конкретных этапах по принципу: задача - решение, разобраться в деталях- Такой подход позволяет оценить основательность проработки технологии. * **Корпоративный семинар** имеет как практическую ценность - на семинаре слушателям передается максимальный объем информации о технологии, который позволяет самостоятельно внедрить данную технологию в своей организации, так и экспертную - в процессе семинара сотрудники Вашей организации получают ответы на все свои критические вопросы. Семинар дает возможность вести прямую полемику, - опровергать доводы оппонентов и развивать концепцию- * Подобные публичные дебаты действуют максимально убедительно и помогают сформировать в организации инициативную группу менеджеров, заинтересованных во внедрении определенной технологии, например, введении системы хозрасчета. А руководство организации имеет возможность получить полное представление об управленческой технологии, досконально проверить способность консультантов достичь заявленных результатов и вынести объективное решение о целесообразности внедрения данной технологии. * **Корпоративные семинары** проводятся на территории заказчика, что создает дополнительные удобства для высшего руководства, поскольку позволяет участвовать в семинаре и быть доступным для согласования текущей работы. * В случае если руководство организации приняло решение о внедрении технологии, но не встретило энтузиазма в своем коллективе, **корпоративный семинар** позволяет развеять сомнения оппонентов, заинтересовать во внедрении технологии большее количество управленцев и помогает руководству организации обрести активных сторонников реформ. |