

«Ведение деятельности клуба компании (ассоциации предприятий, бизнес-сообщества)»

Введение

Тема использование Клуба – как инструмента активных продаж в условиях кризиса была рассмотрена 17 декабря 2008 года на научно-практической конференции «Инструменты управления бизнесом в условиях дефицита коммерческого доверия», которая проходила в Санкт-Петербурге (Организаторы: Институт стратегического управления социальными системами ГУАП; ЗАО «Механобр Инжиниринг»; Ассоциация компаний – участников Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге»; Международное общество менеджеров и руководителей социально-ответственного бизнеса). Компании – Победители Конкурсов по качеству поделились своим опытом клубной работы. На конференции особо подчеркивалась эффективность Клуба как инструмента расширения бизнеса в условиях экономического кризиса.

Часть 1.

При активных продажах роль маркетинга – это не реклама с ее колоссальным бюджетом, это прежде всего прикладной инструмент изучения и математического прогнозирования развития конкретных потребностей потребителя. Лучшим инструментом для этого является модель Клуба. В современном бизнесе считается все, а не только деньги. Это основа динамических способностей бизнеса.

У нас принято, что бизнесмены создают свои объединения как инфраструктуру либо лоббирования своих интересов в обществе (читай – во власти), либо как инфраструктуру отдыха и развлечений в своем кругу. И в том и в другом случае решаются прежде всего коммуникативные вопросы и пилятся внешние ресурсы. Такие цели клубов мало способствуют эффективности бизнеса. Доказательством тому – плачевное состояние бирж кооперации и низкий уровень интеграции партнерских отношений в бизнес-среде. В нашем понимании Клуб – это место где тратят деньги. А мировой опыт показывает, что Клуб – это место где деньги зарабатывают. Все дело только в правильном понимании роли и места Клуба в системе создания прибыли. В знании и умении применять Клуб как инструмент управления, а не просто место деловой активности. В умении сочетать постоянную работу клуба, как института регулирования бизнеса с периодическими акциями Клуба как инструмента активных продаж.

Поясним эту мысль. Компания – это лишь форма ведения бизнеса. Компания – «первичная ячейка» бизнес-среды. Предприятия зарабатывают деньги. Происходит это за счет более четкого понимания и полноценной эксплуатации компетенций каждого предприятия при удовлетворении потребности потребителя. Следующим структурным уровнем является уже бизнес-сообщество. Любая компания вольно или не вольно входит сразу в несколько бизнес-сообществ. Бизнес-сообщества сами денег не зарабатывают, но они позволяют их экономить и делать короче путь от потребителя к конкретному предприятию.

Для того, чтобы предприятиям зарабатывать больше денег, они сознательно «вписываются в бизнес-сообщества, которые формируются вокруг потребностей потребителя. Или сами формируют эти бизнес-сообщества.

А вот создание бизнес-сообществ начинается с Клуба. Клуб нужен для того, чтобы определить круг заинтересованных лиц, создать поле общения. Обозревать пространство и определять место, где мы действуем. Вот задачи Клуба. Клуб – площадка, где бизнесмены региона или отрасли, сферы бизнеса – обсуждают свои проблемы. Клуб – катализатор для определения пространства, которое будет занимать бизнес-сообщество (далее БС). Клуб – место для формирования «правил игры» будущего БС.

Часть 2.

Для того, чтобы предприятия зарабатывали деньги, бизнес-сообщество должно непрерывно развиваться и прежде всего, совершенствовать свои взаимоотношения с потребителями с целью выявления, формирования и удовлетворения их потребностей. То есть создавать интерфейсы, через которые предприятия могут получать дополнительные деньги через бизнес-сообщества. Этими интерфейсами являются институты регулирования бизнес-сообществ, в частности **Клуб**. Клуб, как интерфейс между предприятиями бизнес-сообщества и другими бизнес-сообществами, должен решать целый ряд функциональных и организационных задач.

Основная задача клуба – внедрения единого языка, единой терминологии для данного бизнес-сообщества, обучение этому языку. Потому что единый язык, единый понятийный аппарат, единая терминология – это то, что объединяет людей, создает общность и позволяет обсуждать насущные проблемы и доводить принимаемые решения без искажений.

В таблице приведены основные аспекты деятельности клуба бизнес-сообщества:

Направления деятельности Клуба бизнес-сообщества	Задачи Клуба	Функции Клуба	Организационная работа Клуба	Формат мероприятий Клуба
Маркетинг бизнес-сообщества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продвижение торговой марки через фанатов (БС1) 2. Продвижение технологий через лобби специалистов (БС2) 3. Продвижение идеологии посредством 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Интерфейс БС-Бизнес-среда и БС-предприятие 2. Создание и совершенствование критериев качества для БС 3. Брендирование БС 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание рыночных барьеров 2. Распространение СТП 3. Сертификация и лицензирование 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Биржи контактов 2. Конкурсы 3. Рейтинги 4. Консалтинговые проекты 5. Семинары 6. Конференции 7. Мастер-классы 8. Партнерские программы 9. Международные и межрегиональные форумы

	налаживания коммуникативных связей (БСЗ)			10. Праздники
Регулирование (управление) бизнес-сообществом	4. Планирование деятельности клуба 5. Обмен опытом и информацией между членами БС 6. Формирование и распространение корпоративной культуры, моральных ценностей и этических норм БС	4. На стадии 1: Привлечение потенциальных партнеров; Поиск бизнес-идей. 5. На стадии 2: Формирование элиты БС; Отсев нелояльных членов БС; Формирование SOFT-структуры БС 6. На стадии 3: Формирование Hard-структуры БС; Формирование институтов регулирования БС. 7. На стадии 4: Стратегическое прогнозирование развития БС; Социальное позиционирование БС; Поиск альтернативных маркетинговых идей («голубых океанов»)	4. Формирование целей и задач БС 5. Каскадирование целей БС (через мероприятия) 6. Формирование СРО 7. Организация работы органов управления БС 8. Поддержка комплиментарности отношений членов БС 9. Обеспечение соблюдения норм БС	11. Биржи кооперации 12. Совещания 13. Заседания 14. Коллегии 15. Круглые столы 16. Корпоративные университеты 17. Партнерские программы 18. Целевые программы для сотрудников членов БС 19. Корпоративы 20. Семинары 21. Конференции 22. Третейский суд 23. Аудит 24. Бенчмаркинг 25. Приемы, банкеты 26. Презентации 27. VIP-встречи
Социальное развитие бизнес-сообщества	7. Социальное позиционирование БС 8. Просветительская работа среди членов БС	8. Воспроизводство социальных и человеческих ресурсов БС	10. Развитие социальной сферы БС	28. Досуговые мероприятия 29. Индивидуальный коучинг 30. Туристические мероприятия 31. Творческие встречи 32. Фестивали, концерты 33. Программы для родственников

Поясним роль клуба через те задачи, которые он позволяет решать в различных типах бизнес-сообществ и на разных стадиях формирования бизнес-сообществ.

Вернемся к типам бизнес-сообществ. Базовый тип бизнес-сообществ – бизнес-сообщества цепочек товарно-денежных отношений. Их задача – удовлетворить текущие потребности потребителя. Доминирующая задача Клуба – формирование фанатов торговой марки.

Пример. Автоклубы, Клуб «Хрлей-Девидсон»

Бизнес-сообщества второго типа – это бизнес-сообщества технологической кооперации. Их задача – совершенствовать потребности потребителей за счет повышения качества и ассортимента продуктов и услуг, создаваемых бизнес-сообществами первого типа. Доминирующая задача Клуба – формирование лояльного сообщества специалистов, лоббирующих технологии в своих компаниях.

Пример. Ассоциации технологов, Клуб переработчиков пластмасс (Компании «Маннесман-Демаг»)

Бизнес-сообщества третьего типа – это бизнес – сообщества управленческой кооперации. Их задача – скоординировать усилия компаний – членов бизнес-сообществ первого и второго типа. Обычно эту функцию выполняют университеты или ассоциации бизнеса, дающие возможность всем участникам бизнеса разговаривать на едином языке и использовать современные инструменты управления. Доминирующая задача Клуба – формирование круга общения для распространения опыта.

Пример. Ассоциации экспертов, Клубы по профессиям.

Европейский бизнес расчетливо и эффективно использует организационные структуры бизнес-сообществ уже более 30 лет. И сейчас они имеют преимущество при распространении своего бизнеса на другие страны, в том числе и Россию.

А грамотное формирование бизнес-сообщества вокруг конкретных потребностей потребителя пока что является единственным способом, позволяющим не только удержать, но и развить бизнес.

Часть 3.

Клуб – это форма, содержание которой определяется целью, поставленной лидером бизнес-сообщества.

Например, клуб компании с развитой филиальной или представительской сетью создается с целью привития новым сотрудникам ценностей и корпоративного духа головной компании и его формат схож с форматом корпоративного университета.

Или бизнес-сообщество состоящее из крупной компании и мелких компаний -сателлитов, где сателлиты в основном – это малый бизнес. Модель поведения предприятий малого бизнеса, предусматривает создание клуба ассоциативного типа для обмена опытом в решении своих проблем и пропаганды отеческой политики лидера БС.

Форма работы клуба определяется и стадиями формирования бизнес-сообщества.

Пояснения. Бизнес – сообщество – это система субъектов бизнеса осуществляющих свою деятельность в области преобладающего «гравитационного влияния» конечного потребителя. Сфера, в пределах которой возможно устойчивое развитие бизнес-сообщества вокруг конечного потребителя, определяется той мерой социальной ответственности, которую члены бизнес-сообществ а готовы на себя взять.

Возникновение и развитие бизнес-сообщества можно представить из четырех стадий:

- стадии «большого взрыва»;

- стадии слияний и поглощений;
- стадии увеличения прибыли;
- стадии «Передела мира».

На первой стадии – стадии «большого взрыва», в силу различных обстоятельств появляется новый конечный потребитель с новыми потребностями и с новым спросом. Роль клуба на стадии «большого взрыва» – привлечение потенциальных партнеров и бизнес-идей.

На второй стадии - стадии слияний и поглощений - происходит относительно беспорядочное движение, вызванное отсутствием «правил игры», конфликтами интересов и влиянием внешних сил. Тем не менее в результате реализации данной стадии обычно складывается бизнес-сообщество одного из трех типов: по сырьевой цепочке, по технологиям или по технологиям управления. Роль клуба на стадии слияний и поглощений – отсеивание лояльных партнеров от нежелательных, формирование морально-этического кодекса бизнес-сообщества.

На третьей стадии функционирования бизнес-сообщества – стадия увеличения прибыли - происходит увеличение прибыли членов бизнес-сообщества (за счет снижения транзакционных издержек и экспансии на другие территории и сегменты рынка (агрессивная диверсификация) у данного потребителя.) и обеспечиваются условия их долгосрочного устойчивого и стабильного развития, т.е. достигаются основные цели созданного бизнес-сообщества. На этой стадии формируются и эффективно работают основные институты бизнес-сообщества, к которым относятся центры формирования компетенций (R&D), институты стандартизации, обучающие органы и структуры поддержания границ бизнес-сообщества через социальную деятельность, рекламу и PR и др. Роль клуба на стадии увеличения прибыли – помощь центру оперативного управления в формировании остальных институтов регулирования БС, распределении функциональных обязанностей по содержанию этих институтов между членами БС.

На четвертой стадии функционирования бизнес-сообщества – стадии «Передела мира» – в поле притяжения солнца бизнес-сообщества – его потребителей попадают сильные конкуренты уже сложившегося бизнес-сообщества. То могут быть «варяги», а могут быть и сильные игроки с демпинговой ценовой политикой, которые подобно комете сталкиваются с кем то из членов бизнес-сообщества и могут разрушить весь сложившийся уклад. Роль клуба на стадии «передела мира» – площадка для налаживания стратегического управления, социальное позиционирование БС и поиск новых областей бизнеса.

Вариантов перехода бизнес-сообщества со стадии на стадию существует достаточно много и при том они могут иметь определенную цикличность, как и все в природе. Поэтому каждого члена бизнес-сообщества в этом смысле должны интересовать решение двух важнейших задач:

1. каким образом мне максимизировать мою прибыль и минимизировать убытки в данном бизнес-сообществе (личная задача);

2. каким образом нам всем вместе «зафиксировать» наше бизнес-сообщество на третьей стадии – стадии увеличения прибыли и оставаться там как можно долго, а в случае возникновения предпосылок начала стадии «передела мира», т.е. появления внешних сильных конкурентов – коллективно отбить их атаки с минимальными издержками (коллективная задача).

А такая работа требует от руководителя много сил и энергии. Поэтому роль клуба на всех стадиях – обеспечение досуга и отдыха членов БС в условиях напряженной работы по достижению целей бизнеса.

Часть 4.

Клуб многогранен, его структура и функции не являются догмой. Клуб – это инструмент зарабатывания денег. И его создание надо рассматривать как инвестиционный проект со своими экономическими целями и показателями.

Постоянными задачами клуба являются:

1. Групповая сплоченность бизнес-сообщества через формирование и каскадирование целей и задач бизнес - сообщества. Как правило, лидер бизнес – сообщества, в силу ряда обстоятельств, прямо не информирует его членов о групповых целях. Формирование и принятие их членами бизнес сообщества создает основу для бизнес - активности. Определенная направленность действий через мероприятия Клуба позволяет членам бизнес - сообщества понять смысл и осознать значение групповых действий, удовлетворяет индивидуальные потребности, особенно при совпадении индивидуальных и групповых целей. Существенной проблемой в начале работы бизнес - сообщества является формирование собственно бизнес - целей и преодоление дисбаланса между общегрупповыми целями и довольно часто обнаруживающимися неконструктивными, «антигрупповыми» целями отдельных участников группы. Здесь реализуется принцип не от слов к действиям, а от действий к словам – к единому разделенному восприятию мира и его ценностей.

Типичными бизнес – целями могут быть различные вариации достижения конкурентных преимуществ. Например:

- в БС1 – снижение уровня дефектности, повышение стабильности поставок, снижение индивидуальных издержек по продвижению продукта и т.д.;

- в БС2 - сокращение времени внедрения технологий, сокращение времени на разработку новой продукции, снижение технологических потерь и т.д.;

- в БС3 – снижение непроизводственных затрат, быстрота реагирования на изменение рынка, повышение отдачи от внедрения инноваций и т.д.

2. Формирование морально-этических нормы бизнес – сообщества. Нормы это совокупность правил и требований, «стандартов» поведения, регулирующих взаимоотношения и взаимодействия между его участниками. Нормы бизнес – сообщества определяют, что допустимо и недопустимо в данном бизнес - сообществе, желательно и нежелательно, правильно и неправильно. Нормы в ходе развития бизнес - сообщества могут претерпевать изменения, особенно при возникновении новых сложных групповых ситуаций, но без их согласования не может быть организованной активности. Мерой интернализации участниками норм бизнес – сообщества, как группы, может быть усилие, прилагаемое коллективом для их сохранения и защиты. К нормам бизнес – сообщества обычно относят морально-этические принципы, сложившиеся в практике бизнеса. *Например:*

- в БС1 – открытость информации о всех материальных составляющих конечного продукта, правдивость информации в товарных документах, выполнение договорных обязательств и т.д.;

- в БС2 – достоверность информации о возможностях технологий, выполнение условий сервисного договора, обеспечение бенчмаркинга и т.д.;

- в БС3 – сохранение конфиденциальности информации, объективная оценка применимости инструментария менеджмента, соблюдение принципа «не навреди» и т.д.

Важная проблема в бизнес – сообществе — формирование собственно бизнес – норм, направленных на достижение целей бизнес – сообщества и преодоление, изживание «антибизнес» норм.

3. Формирование структуры бизнес – сообщества, распределение групповых ролей и нивелирование проблемы лидерства. Структура бизнес – сообщества является одновременно формальной и неформальной. Неформальная структура складывается гораздо медленней формальной, поскольку определяется интерперсональным выбором. Разные члены бизнес – сообщества занимают различные позиции в иерархии популярности и авторитета, власти и престижа, осознают и исполняют различные роли. Отдельное внимание стоит уделить психологическим особенностям членов бизнес – сообществ, и здесь существенное влияние на стабильность БС может оказывать роль лидера Клуба. Сохранение лидерства в бизнес - сообществе — важная составляющая задачи Клуба БС, тесно связанная с проблемами регулирования БС и координацией работа институтов БС.

Часть 5.

Динамика развития клуба направлена на сглаживание эксцессов групповой динамики бизнес-сообщества.

Очень важна роль Клуба для формирования групповой сплоченности БС. Под групповой сплоченностью БС понимается привлекательность данного бизнес – сообщества для его членов, потребность участия в данном бизнес - сообществе и сотрудничество при решении общих задач. А групповая сплоченность является необходимым условием действенности и эффективности работы бизнес - сообщества. Именно через функционал Клуба можно обеспечить это условия.

Роль клуба важна и для снятия группового напряжение в БС, которое обязательно возникает в связи с несовпадением ожиданий участников бизнес - сообщества с реальной групповой ситуацией, несовпадением их личных устремлений, необходимостью соизмерять свои потребности, желания, позиции, установки с другими членами бизнес - сообщества, обращением к болезненным проблемам и переживаниям.

Не надо забывать об аспектах актуализация эмоционального опыта предпринимателей – членов БС, формирования подгрупп, осуществление обратной связи и многое другое.

Одним из приемов для достижения этих целей является ведение деятельности клуба под нейтральным брендом. Когда лидер бизнес-сообщества негласно контролирует деятельность клуба, но сама деятельность ведется от имени «свадебного генерала».

Часть 6.

Клуб – своеобразный экономический интерфейс для получения предпринимательской ренты (сверхприбыли). Чтобы превратить возможности клуба в реальные деньги надо освоить качественно новый уровень управления бизнесом используя современные подходы к зарабатыванию денег.

Новые члены клуба – новое поле для бизнеса его учредителей. Но одновременно идет адаптация новых членов, их подготовка к сотрудничеству. Т.К. клуб это площадка для донесения уже сформированных правил поведения и этических норм до руководителей предприятий, приходящих в БС.

Но правила бывают разные. Есть правила управленческие – нормативы, стандарты, регламенты и т.д. Они доносятся до персонала предприятий – членов БС. Эти правила обеспечивают прибыльность БС, единство функционала и трансфертных бизнес-процессов. Есть правила этические. Они рождаются внутри БС, на площадке Клуба, в процессе общения самих бизнесменов. И эти правила доносятся через Клуб до новых членов этих БС.

Поэтому мы и говорим, что БС – это объединение людей, которые не просто занимаются бизнесом, а которые работают в одной цепочке добавленной ценности для потребителя, которые существуют в одном бизнес-пространстве. Иначе это будет не БС, а некое сообщество с инородными телами. Это кстати, к двойственности природы БС – с одной стороны это объединение предпринимателей, с другой – это объединение бизнесов.

Через клуб также проводится проверка на совместимость тех руководителей бизнеса, которые хотят войти в БС.

Но надо понимать, что в БС может войти не всякое предприятие может вписаться в БС с пользой для него и с пользой для лидера БС. В бизнес-сообщество должны входить только те предприятия, которые дополняют функционал БС и создают дополнительную ценность для потребителя. Важно, что этот функционал должен быть востребован БС. Предприятие, которое этого не может дать БС, в него пускать не надо, оно все равно не удержится в нем.

Клуб – это сито, которое отсеивает тех руководителей бизнеса, которые не вписываются в это БС.

Критерием полезности является возможность создания предприятием добавочной ценности для конечного потребителя продукции БС. Именно ценности, а не стоимости. Потребитель не будет платить больше за меньший продукт.

Поэтому планирование и построение БС должно осуществляться как системы цепочек создания добавленной ценности, которая удовлетворяет конкретные потребности потребителя, позволяет снизить затраты внутри компании – члена БС.

Часть 7.

Оценка результативности деятельности клуба определяется через общие показатели его деятельности, а вот оценка эффективности деятельности клуба как бизнес-подразделения осуществляется через оценку эффективности проводимых им мероприятий. Проблемы оценки эффективности мероприятий заключаются в том, что методы и критерии оценки могут не совпадать с целями, которые ставят перед мероприятиями. Цели и задачи, которые ставятся перед мероприятиями тоже могут не совпадать с целями и уровнем компетенций, с уровнем принятия решений о проведении этих мероприятий. Мероприятия на контуре идей нельзя оценивать по

критериям контура примитивизма. Мероприятия контура дипломатии нельзя оценивать по критериям контура идей, например по КРІ. Проблема современного маркетинга заключается в том, что тактический и оперативный маркетинг смешивается со стратегическим маркетингом и стратегическим управлением. Толком нету разницы между инструментами, способами достижения целей и самими целями. Т.е. если маркетинговые цели формируются как захват рынка, отгрызание определенной доли рынка, вопрос – а что это такое? – стратегические цели или система стратегического управления и каким образом это будет определяться, как это выразить через показатели мероприятий клуба? Эти все противоречия должны довольно четко убираться.

Когда создается предприятие, оно ставит определенные стратегические цели. Эти стратегические цели определяются через маркетинговые цели. Таким образом, выстраивается четкая иерархия. Стратегия развития предприятия – маркетинговая стратегия.

Далее, по мере развития предприятия, формировании контура примитивизма, контура идей и контура дипломатии, предприятие переходит к четкой постановке стратегических целей и стратегических задач. Затем, через командообразование, через грамотное руководство, предприятие переходит на уровень стратегического управления. И, через процессы стратегического управления, руководство обращается к маркетинговым целям и маркетинговым задачам, т.е. к стратегическому маркетингу. Каким образом это делается? Стратегическое управление – это процесс принятия решений направленных на обеспечение долгосрочной стабильной прибыльности компании. Стратегический маркетинг это набор задач и решений, который обеспечивает позиционирование предприятия на рынке или в сегменте рынка. Отсюда и подход к планированию деятельности Клуба: стратегическая цель – маркетинговые цели – формат мероприятия – программа Клуба.

Если мы рассматриваем маркетинг в классическом понимании как взаимоотношения между потребителем и поставщиком, то мы упираемся в следующую ситуацию: маркетинг продуктов, сопровождающий цепочку поставок товара, уже отмирает. Появляется маркетинг услуг, который выражается через сервис, т.е. маркетинг отношений. Этот маркетинг уже обязан ориентироваться на запросы потребителя через отношения и ожидания потребителя. Маркетинг уже не делится на уровни – оперативный или стратегический. Из маркетинга вырастает контур стратегического взаимодействия с клиентами. Отсюда выбор целевой аудитории для мероприятий Клуба, тактика проведения мероприятий (амплитудный маркетинг), способы мониторинга рыночного «эха», показатели эффективности и способы их измерения.

Таким образом, когда мы говорим об эффективности бюджета рекламы и рекламных мероприятий клуба, речь идет о контуре примитивизма. Там мы четко отслеживаем эффективность капиталовложений в маркетинговые мероприятия. Если мы говорим о продвижении бренда, это уже контур идей, и мы должны оценивать потенциал компании в глазах клиента. Т.е. мы говорим о потенциале компании в концепции стекхолдеров и оцениваем уже стоимость бренда. Здесь уже основными показателями являются вопросы «присутствия» на рынке и регулярность акций. Но когда мы говорим о том уровне развития, который Питер Друкер характеризовал основной задачей бизнеса – задачей создания своих клиентов, мы уже начинаем говорить о клиентском потенциале компании. Это задача стратегического управления в области маркетинга. Это уже контур дипломатии. И оценка маркетинговых мероприятий должна идти через рейтинговую оценку компании, через систему добровольной рейтинговой сертификации. Здесь основными показателями деятельности клуба являются показатели статусности и престижности мероприятий.

Заключение.

Клуб БС – это сплав конгресс-центра, управляющей компании и рекламного агентства.

На первой стадии формирования институтов управления бизнес-сообщества ключевой функционал для БС – кадровые вопросы, социальное позиционирование, PR и реклама, создание единого информационного пространства - целесообразно вынести в отдельный орган управления при Клубе.

Организационная структура клуба может быть самой разнообразной, но целесообразно выполнение одного условия – Руководитель клуба, осуществляющий непосредственно его деятельность, и Президент клуба, руководящий деятельностью бизнес-сообществом, не должны быть одним и тем же лицом.

Правовая (юридическая) форма клуба так же может быть самой различной и определяется целями Лидера БС и экономикой клуба. Например, клуб ассоциации предприятий – юридическое лицо в форме Некоммерческого партнерства. Его цель – ведение совместных проектов. Способ зарабатывания – целевые взносы. Другой пример, клуб корпорации, созданный для продвижения новых IT-продуктов. Его цель – пропаганда и обучение. Все сотрудники – в штате корпорации. Юридический статус – добровольное объединение граждан без образования юридического лица.

Важным аспектом работы клуба является опыт и связи его Руководителя. Личность руководителя клуба часто имеет решающее значение для его работы.

В рамках Проекта мы предлагаем услугу по организации и сопровождению деятельности Клуба бизнес-сообщества . Как с «0»точки, так и уже действующего.

Контактная информация:

- Институт стратегического управления социальными системами ГУАП - www.ismss.ru
Заместитель директора по науке Яковлев А.В
Заместитель директора по стратегическому развитию Бойцов А.А. 8-(911)- 917-74-23

