



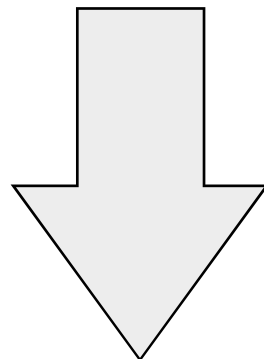
***Часть 2:
Понимание российского
клиента***

Дилемма российских менеджеров

***Преодоление сопротивления
менеджеров ценить советы
извне***

РЫНОК УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ:

Трансформация **потребностей** в управленческих
навыках



в **спрос** на управленческие знания

Потребности в услугах по управленческому консультированию:

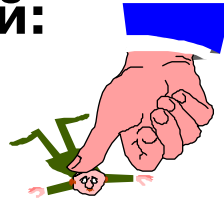
➤ *Вытекающие из внешних условий:*

- ➔ отсутствие четкой и эффективной системы законодательства и налогообложения;
- ➔ структурный переход от командной к рыночной экономике

➤ *Вытекающие из внутренних условий:*

- ➔ сопротивление переменам со стороны руководителей и рабочих;
- ➔ устаревшая продукция и отсталая технология

Внешние факторы, не поддающиеся контролю со стороны предприятий:



- нестабильный и конфискационный характер налоговой системы;
- высокая стоимость заемного капитала;
- высокий уровень инфляции;
- коррупционные явления;
- слабая техническая инфраструктура;
- внутренняя и внешняя конкуренция;
- неотработанность и противоречивость законодательства и подзаконных актов

Внутренние факторы, поддающиеся воздействию со стороны предприятия:

- потребность в системах для управления затратами;
- необходимость оптимизировать налоговое планирование;
- потребность в разработке новых продуктов и установке нового оборудования;
- слабая работа на новых рынках и с новыми потребителями;
- потребность в привлечении капиталов и технологий;
- отсутствие информационных систем;
- потребность в экономическом и финансовом планировании для пополнения собственных оборотных средств;
- другие факторы (потребности)?



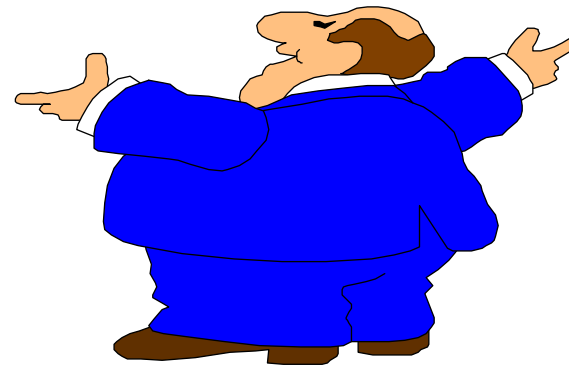
В российских условиях особенно важно понять сложность “дилемм”, стоящих перед менеджерами:



- “ощущение” необходимости помощи, но слабое представление ее содержания, методов и источников;
- размышления о новом при одновременном давлении традиционных стереотипов управления командной экономики;
- отсутствие информации при одновременной заинтересованности в получении данных о внутренней ситуации и внешних условиях;
- стремление к самостоятельности и социальные ограничения (содержание социальных объектов, сохранение занятости, поддержка коммунального хозяйства и т.п.);
- попытки принимать независимые серьезные решения в условиях распыленности собственного капитала среди многочисленных акционеров

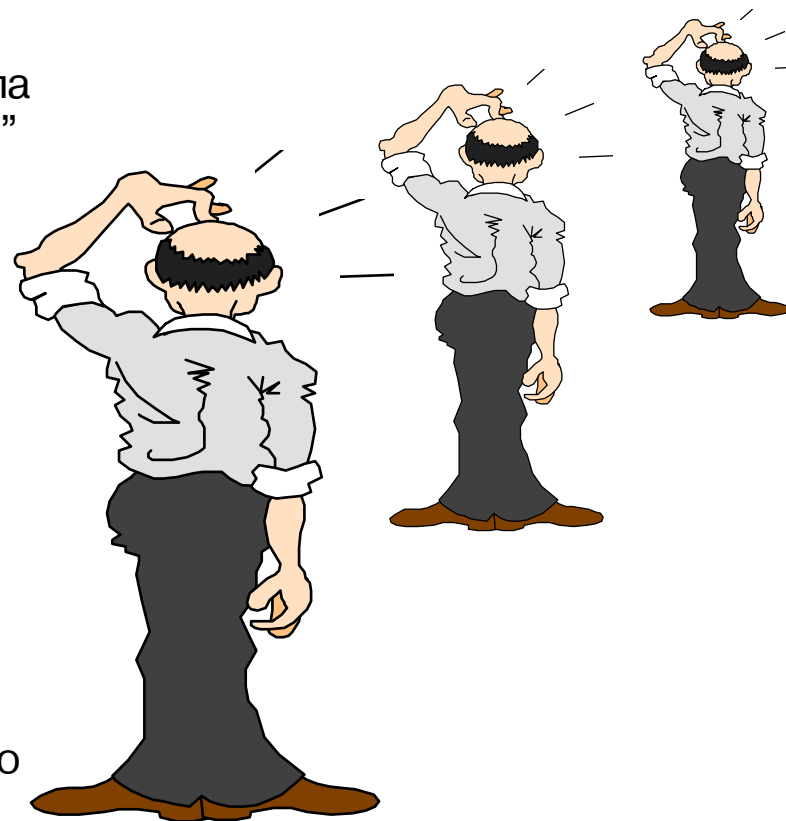
Примеры консультационных продуктов, в которых могут нуждаться менеджеры предприятий:

- * Программное обеспечение для финансового управления и бухгалтерского учета (с обучением персонала)
- * Установка компьютерной техники и обучение пользователей
- * Информационные системы управления затратами, сбытом и производственным процессом
- * Финансовый аудит для целей налогообложения
- * Бизнес-планы и финансовые планы
- * Системы модернизации бухгалтерского учета под международный стандарт



Причины сдержанного отношения российских менеджеров к привлечению консультантов для решения проблем предприятия:

- ✓ Отсутствие устоявшегося правила платить за “неосязаемые советы”
- ✓ Опасение критики со стороны
- ✓ Боязнь утраты конфиденциальности
- ✓ Отсутствие гарантии конкретных результатов
- ✓ Неспособность оценить возможности консультантов
- ✓ Убежденность в полноте знаний о предприятии



Методы аргументации в пользу оказания внешней консультационной поддержки:

- ✓ Количественная оценка эффекта консультирования
 - ✧ покажите, что экономия от сокращения затрат или дополнительная прибыль значительно превышают стоимость услуг
- ✓ Оперативное внедрение новых систем и технологий
 - ✧ разъясните, что предприятие экономит средства и время, уходя от метода “проб и ошибок”
- ✓ Приобретение недоступных внутри предприятия знаний и систем
- ✓ Объективность и конфиденциальность экспертных оценок

