

---

# Základní vymezení poradenství



---

Eva Švandová

---

# Organizace studia

## ■ Vyučující:

- Ing. Eva Švandová
- [kubatova@econ.muni.cz](mailto:kubatova@econ.muni.cz)
- kancelář č. 645
- Ing. Ivana Jašková, doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D., Ing. Rostislav Čada Ph.D.,  
Ing. Alena Drášilová

## ■ Podmínky úspěšného absolvování předmětu:

- Úspěšné absolvování závěrečného testu

# Literatura

## ■ Základní literatura

- KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1. díl. Praha : CAPA, 1991.
- KUBR, M. Poradenstvo pre podnikateľov a manažerov, 2. díl. Praha : CAPA, 1991.
- MIKOLÁŠ, Z., PO CZATKOVÁ, B. Základy práce poradce v podnikání: pomůcka poradce v podnikání. Háj ve Slezsku: Máj, 2000.

## ■ Rozšiřující literatura

- BLOCK, P. Flawless consulting. A guide to getting your expertise used. USA : John Wiley & Sons, 2000.
  - TOPPIN, G., CZERNIAWSKA, F. Business consulting. London: The Economist, 2005.
  - COHEN, W.A. Staňte se úspěšným poradcem. Brno : CP Books, 2005.
  - KAŠÍK, J., MICHALKO, M. Podniková diagnostika. Ostrava : Tandem, 1998.
  - ŽDÍMAL, M. Příručka terénního poradenství. Ostrava : AKS Ostrava, 1992.
- Další literatura doporučená v průběhu semestru týkající se probíraných oblastí

# Vymezení poradenství

- Poradenství – pochází z latinského „*consultare*“
- „Poradce je profesionál, který poskytuje rady v určité znalostní oblasti“ (<http://en.wikipedia.org/wiki/Consultant>)
- poradce je někdo, kdo za **úplatu** poskytuje rady nebo jiné služby profesionální nebo poloprofesionální povahy (Kubr)
- poradce navrhuje, **nerozhoduje** o změnách
- poradenství jako služba
- nezávislost poradce
- *management, účetnictví, životní prostředí, technologie, právo, lidské zdroje, marketing, finance, veřejné záležitosti, komunikace, grafický design, odpadové hospodářství, dotační programy, pedagogicko-psychologické poradenství apod.*
- *ekonomicko organizační - oblast obecného řízení podniku, oblast marketingu, řízení lidských zdrojů, finančního řízení, informační systémy, daňová oblast atd.*
- oblasti ekonomicko-organizačního poradenství

# Přístupy k poradenství

- **širší přístup**

*jakýkoli způsob poskytování pomoci zaměřený na obsah, proces nebo strukturu úkolu anebo řady úkolů, kde poradce nenese skutečnou odpovědnost za provedení samotného úkolu, nýbrž pomáhá těm, kteří tuto odpovědnost mají*

- **užší přístup**

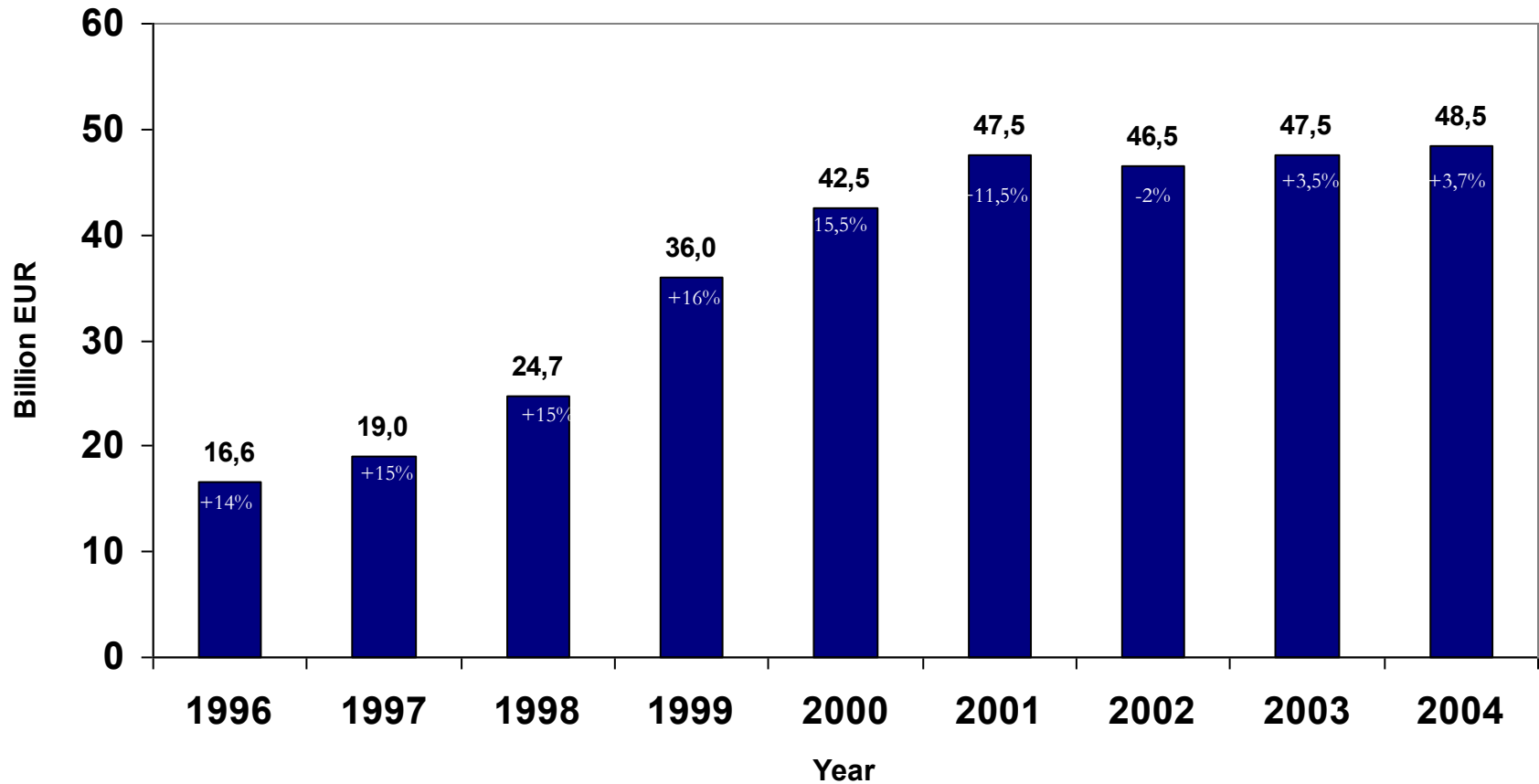
*specifickou odbornou službou, smluvně zajišťovanou a poskytovanou organizacím speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami, které objektivním a nezávislým způsobem pomáhají zadavatelské organizaci identifikovat a analyzovat problémy v řízení, doporučují řešení těchto problémů a pomáhají, jsou-li o to požádáni, při implementaci řešení*

# Historický exkurz

- Počátky poradenství v řízení
  - vědecké přístupy
  - Škola lidských vztahů – Mayo, Follettová
  - se vznikem 1. poradenských firem
- Poválečná léta – zlatá léta poradenství
- 60. léta – důraz na strategické plánování, portfolio analýza, BCG, rost. produktivita
- 70. léta zpomalení
- 90. léta opět růst, po ukončení studené války, vstup velkých poradenských organizací na český trh
- 21. století krize metod



# Size (in bill EUR) of the European MC-Market, 1996 - 2004



## Comparison of Consulting in Selected CEE Markets

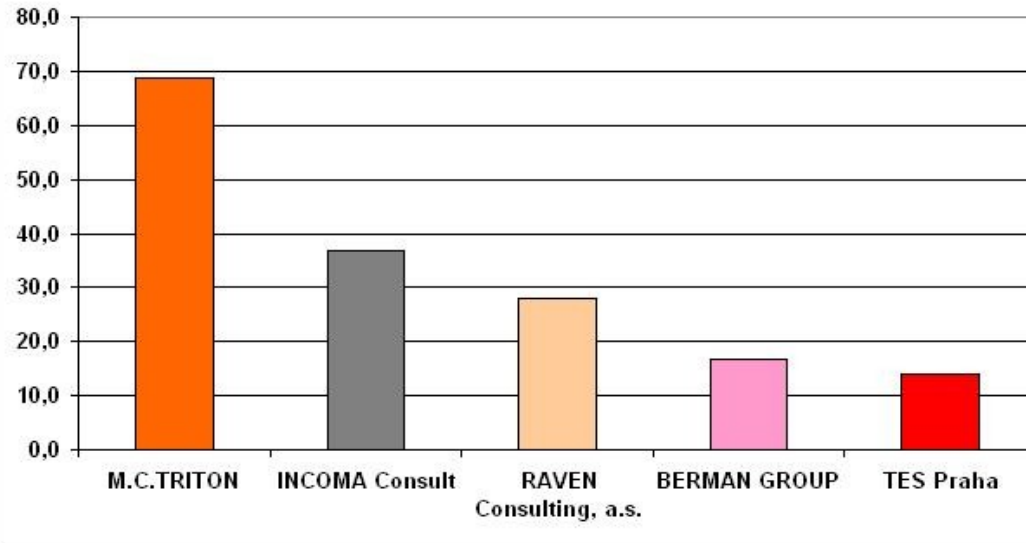
	Turnover	MC Market	GDP*	GDP	Pop.
	in MC*	Growth	(a)	Growth	in mio.
Czech R	400	4%	126	3,7%	10
Poland	300	30%	339	5,6%	38
Hungary	226	5%	109	3,9%	10
Romania	107	35%	125	8,1%	22
Slovenia	90	10%	28	3,9%	2
Bulgaria	56	7%	45	5,3%	7

\* In million Eur (a) Purchasing Power Parity

Source: Management Consulting International, February 2006



**TOP 6 poradenských firem s majoritou českého kapitálu v oblasti manažerského poradenství podle výše tržeb /obratu v r. 2005**  
Zdroj: Obch.věstník, účetní závěrky firem



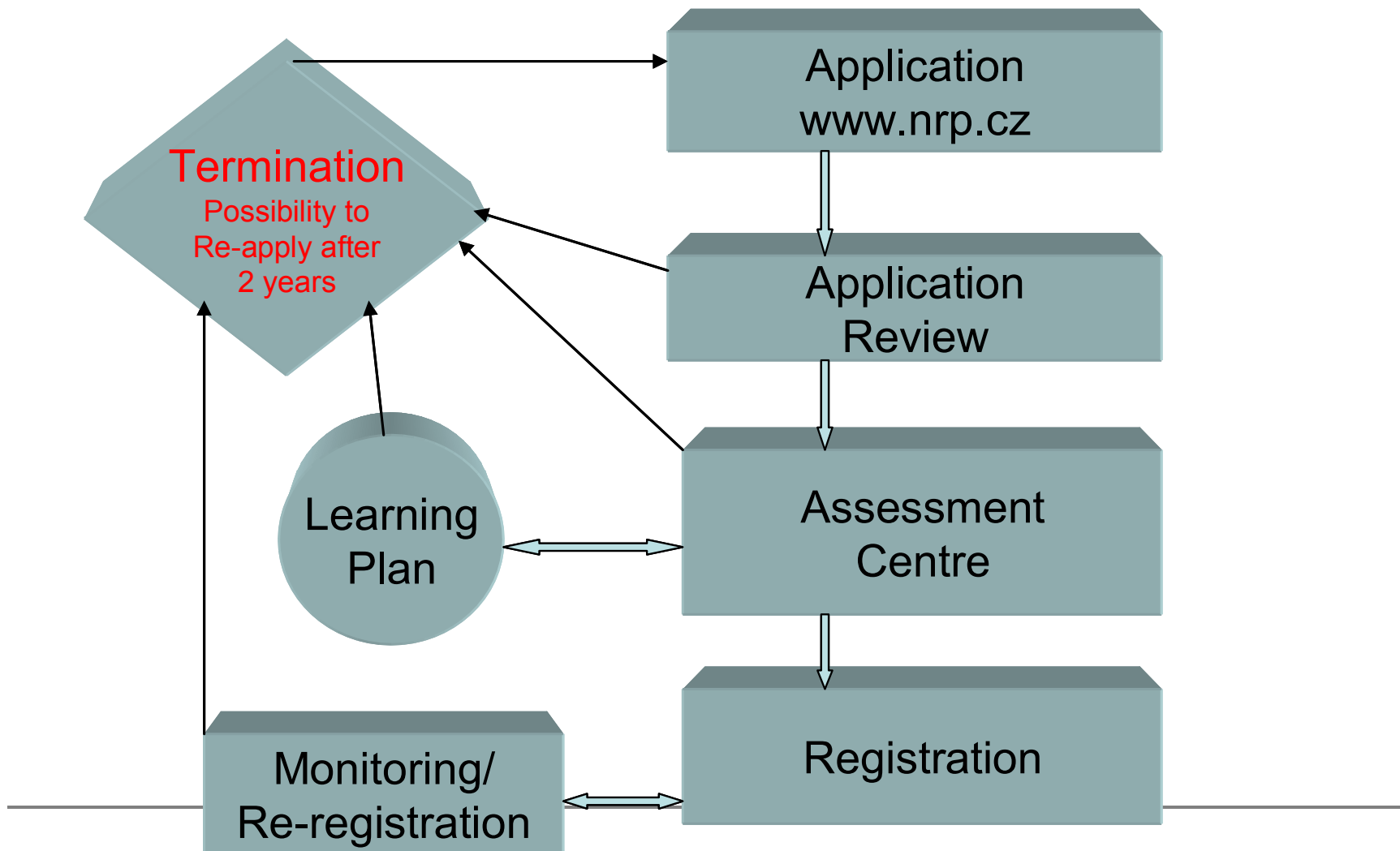
Pořadí dle celk. tržeb 2005	Zkrácený název firmy	tržby v tis. Kč v r. 2005	Poznámka	Majoritní kapitál
1	KPMG Česká republika	2 225 241 *)	*) údaj za účetní období 1/2004 až 9/2005 Rok výkazu: 2004	zahraniční
2	Deloitte Czech Republic	1 308 235		zahraniční
3	McKinsey & Company	860 164		zahraniční
4	PWC Česká republika	844 711 *)	*) údaj za účetní období 7/2004 až 6/2005	zahraniční
5	Ernst & Young Audit & Advisory	613 724 *)	*) údaj za účetní období 7/2004 až 6/2005	zahraniční
6	IDS Scheer ČR	380 000		zahraniční
7	Consulting ČS	86 483		zahraniční
8	Mercuri International	85 000	r.2005: odhad Factum Invenio	zahraniční
9	M.C.TRITON	68 563	tržby 2006: 82,3 mil. Kč	domácí
10	Rödl & Partner	63 329		zahraniční

# Národní registr poradců

- internetová databáze prověřených firemních poradců, kteří mají profesní zkušenosti, znalosti a morální předpoklady k poskytování kvalitních služeb malým a středním podnikům
- [www.nrp.cz](http://www.nrp.cz)
- provozován Czechinvestem
- zájemci o členství v registru musí splňovat určité stanovené podmínky (stanoveny minimální délka praxe, minimální vzdělání atd.)
- dodržují etický kodex daný ICMCI



# Proces žádosti a registrace v NRP



---

# Benchmarking Index

- Databáze, prostřednictvím které mohou české MSP srovnat svou výkonnost v různých oblastech s výsledky domácích a zahraničních podniků a umožnit tak zvýšení své konkurenceschopnosti.

# Proč poradce?



## Co nabízí poradce

- Mimořádné znalosti a dovednosti (Rozšíření personálu)
- Intenzivní profesionální pomoc na dočasné bázi (například získání informací)
- Nestranné stanovisko od jinud
- Navázání nových kontaktů a spojení
- Identifikace, diagnóza a řešení problému
- Vypracování a zavedení nových metod a systémů
- Plánování a realizace organizační změny
- Školení a příprava řídicích pracovníků a personálu

## Důvody využívání služeb poradců

- Ospravedlňování rozhodnutí řídicích pracovníků
- Poučení z poradenství
- Vzdělávání
- Zvědavost
- Nejistota
- Zlepšení dosahovaných výsledků (Přínos musí převyšovat náklady)

# Faktory signalizující potřebu poradce

- chybný písemný obchodní plán – chybějící strategie
- nízká morálka
- stálý nárůst výdajů
- pravidelný nedostatek hotovosti
- nízká poptávka po službách nabízených organizací
- přepracovaní zaměstnanci
- nízká kvalita produktů
- nedostatek informací o konkurenčních organizacích
- **jaké další....**



# Organizace využívající poradců

- nemocné či špičkové organizace??
- malé či velké organizace??
- Česká spořitelna, a.s., Český Telecom, a.s., ČETRANS a.s., ČSA a.s., DHL International (Czech Republic), s.r.o., Dopravní podnik města Brna, a.s., Jihočeská energetika a.s., Jihomoravská energetika, a.s., Kaufland Česká republika v.o.s., LASSELSBERGER, a.s., Preciosa a.s., Zentiva, a.s. Praha, Autospol, spol. s r. o., Neckermann, s. r. o., SYNTHESIA a. s.

# Osobnost poradce

- Odborná kvalifikace a technické znalosti
  - Inženýring
  - Řízení projektů
  - Plánování
  - Marketing, výroba, lidské zdroje
  - Finance
  - Systémová analýza atd.
  - vzdělávací systémy
- Interpersonální dovednosti
  - Asertivní jednání
  - Schopnost vyjádřit podporu
  - Umění konfrontace
  - Naslouchání
  - Manažerský styl
  - Skupinový proces
- Poradenské dovednosti – zvládat všechny kroky poradenského procesu



# Poradci - specialisté vs. generalisté

- generalisté - připravují a koordinují globální zakázky
- specialisté – jsou vysoce kvalifikovaní ve svém technickém oboru
- nutná spolupráce mezi nimi
- prohlubování specializace



# Poradenský proces

- Fáze dle P. Blocka (2000)
  - vstup a vyjednávání
  - odhalování a dialog
  - zpětná vazba a rozhodnutí o akci
  - zapojení klienta a implementace
  - rozšíření, ukončení
- Kolb-Frohmanův upravený Kubrem
- dle různých poradenských společností
  - Přístup Agfa HealthCare - **DMAIC**
    - Define
    - Measure
    - Analyze
    - Improve
    - Control
  - Philip Lynch
    - studie proveditelnosti (možné přínosy)
    - tvorba schématu projektu
    - analýza
    - implementace

# Poradenský proces

- **poradenský proces** je společná činnost konzultanta a zákazníka, namířená na vyřešení specifického problému a implementování žádoucích změn v organizaci.
- **pětifázový model**, jehož součástí jsou následující fáze: **vstup, diagnóza, plánování akce, implementace a ukončení.**



- První kontakty se zákazníkem
- Předběžná diagnóza problému
- [Plánování zakázky](#)
- Zakázkové návrhy zákazníkovi
- Poradenská smlouva
  
- [Zjištění faktického stavu](#)
- Analýza a syntéza fakt
- Detailní zkoumání problému – kauzální analýza
- Strukturování podniku pro potřeby diagnostiky
  
- Vypracování řešení – [techniky tvůrčího myšlení](#)
- Zhodnocení alternativ
- Návrhy zákazníkovi
- Plán implementace
  
- Pomoc při implementaci
- Úprava návrhů
- Školení
  
- Zhodnocení
- Závěrečná zpráva
- Vypořádání závazků
- Plány na další spolupráci
- Odchod

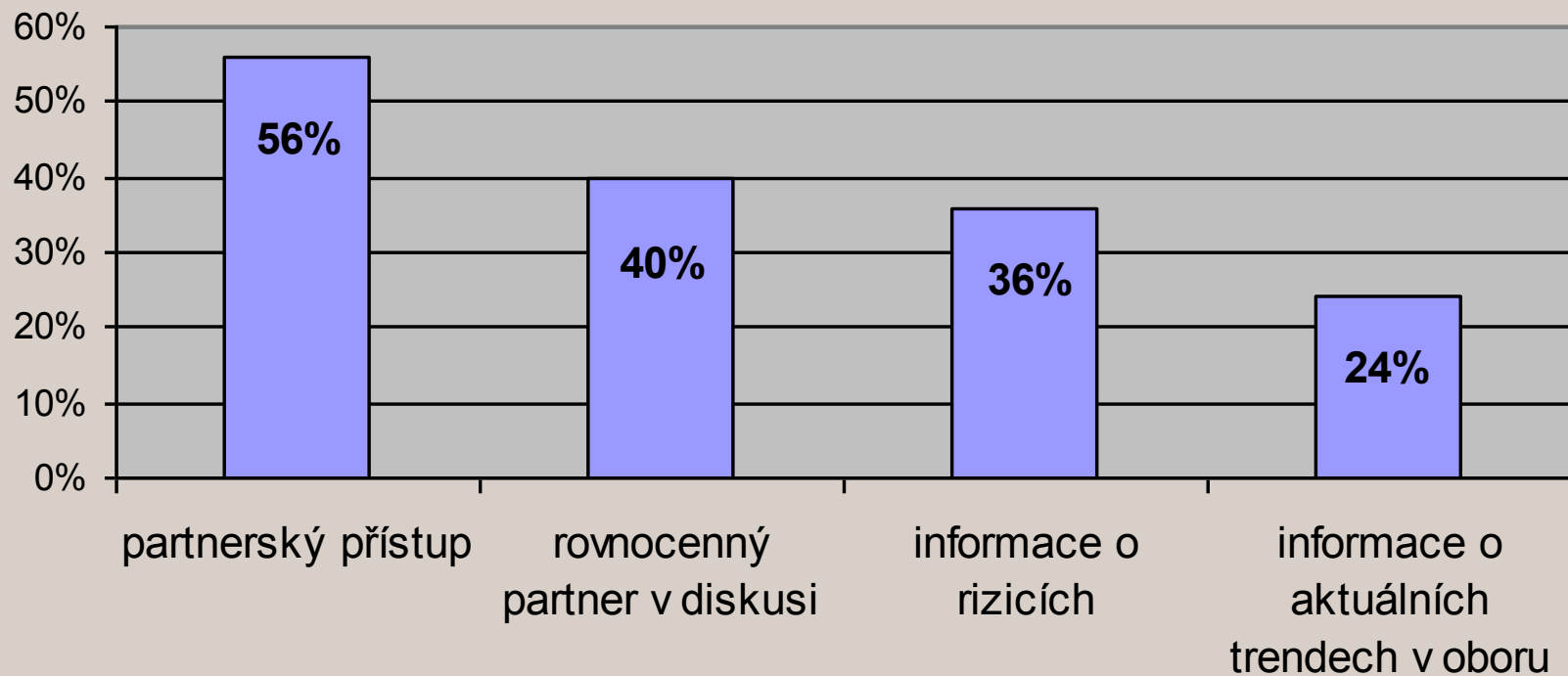
# Základy poradenského přístupu



- pohovor, psaní zpráv
- průzkum trhu
- psychologické testy
- oborové analýzy, ekonomické a tržní analýzy, komparace
- postup analýzy informací v prostředí nemocnic (Agfa HealthCare Business Consultancy)
- rozměry změny v poradenské organizaci
  - technický rozměr
  - lidský rozměr
- tendence k participativnímu poradenství!

**Zdroj:** Zpracováno dle studie společnosti Capgemini Czech Republic.  
*Consulting a potřeby manažerů v ČR 2004.*

## Požadavky zákazníků na poradce v ČR



# Hlavní typy poradenských organizací

- Velké mnohofunkční poradenské firmy
- Malé a střední poradenské firmy
- Organizace poskytující zvláštní technické služby
- Poradenská oddělení v ústavech pro řízení
- Nezávislí poradci
- „Konzultující profesori“
- Netradiční dodavatelé poradenských služeb
  
- Najděte pro každý typ poradenské organizace konkrétní příklad

---

# Profesionální standardy

- Úloha asociací v profesionálních službách
- hlavní funkce poradenských asociací:
  - strážce kvalifikačních standardů (kritéria členství)
  - propagátor kodexů etiky
  - propagátor profese mezi klienty
  - poskytovatel služeb, o které mají klienti zájem

# Asociace pro poradenství v podnikání (APP)



- vznik roku 1990
- 60 organizací s 606 poradci
- posláním je pomáhat rozvoji a využívání profesionálního poradenství, formovat a prosazovat etiku při nabízení a poskytování poradenských služeb
- etický kodex odvozen z etického kodexu FEACO ( Evropské sdružení národních poradenských asociací v Bruselu)
- [www.asocpor.cz](http://www.asocpor.cz)



# Oblasti poradenství

## ■ Dle APP

- Vrcholové a strategické řízení
- Finanční řízení
- Rozvoj a zavádění nové produkce
- Řízení, organizace a technologie procesů
- Informační systémy a informační technologie
- Lidské zdroje
  
- [zpět](#)

# Etické kodexy

- určují to, co organizace v příslušné profesi považují za profesionální chování
- právo zákazníka vyžádat si výtisk kodexu přijatého firmou
- příloha ke smlouvě
- některé z profesionálních standardů
  - vyloučení zkreslených informací o firmě
  - objektivita a nestrannost
  - informace o přijatých nebo zaplacených provizích
  - respektování důvěrnosti informací
  - účtování přiměřeného honoráře
  - předcházení konfliktu zájmů



---

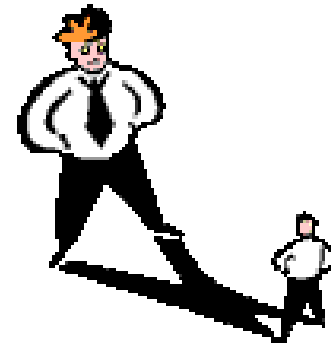
# Děkuji za pozornost

Příště:

Poradenství v oblasti marketingu

# Nezávislost poradce

- finanční nezávislost
  - administrativní nezávislost
  - politická nezávislost
  - emocionální nezávislost
- 
- interní poradenství
  - [zpět](#)



# Zlatá léta poradenství

- Diverzifikace služeb
- V popředí technického pokroku
- Strategie agresivní podnikatelské propagace.
- Na scénu vstupuje „Velká osma“.
- Pokračující internacionalizace
- **Interní poradenství**
- Pokrok v metodice poradenství
- Zvýšená kvalifikovanost zákazníka při využívání poradců
- [zpět](#)

# Znaky služeb

- Nehmotnost
- Nedělitelnost
- Rozmanitost kvality
- Pomíjivost resp. neskladovatelnost
  
- **Co z tohoto vyplývá pro poradenské organizace**
  
- zpět



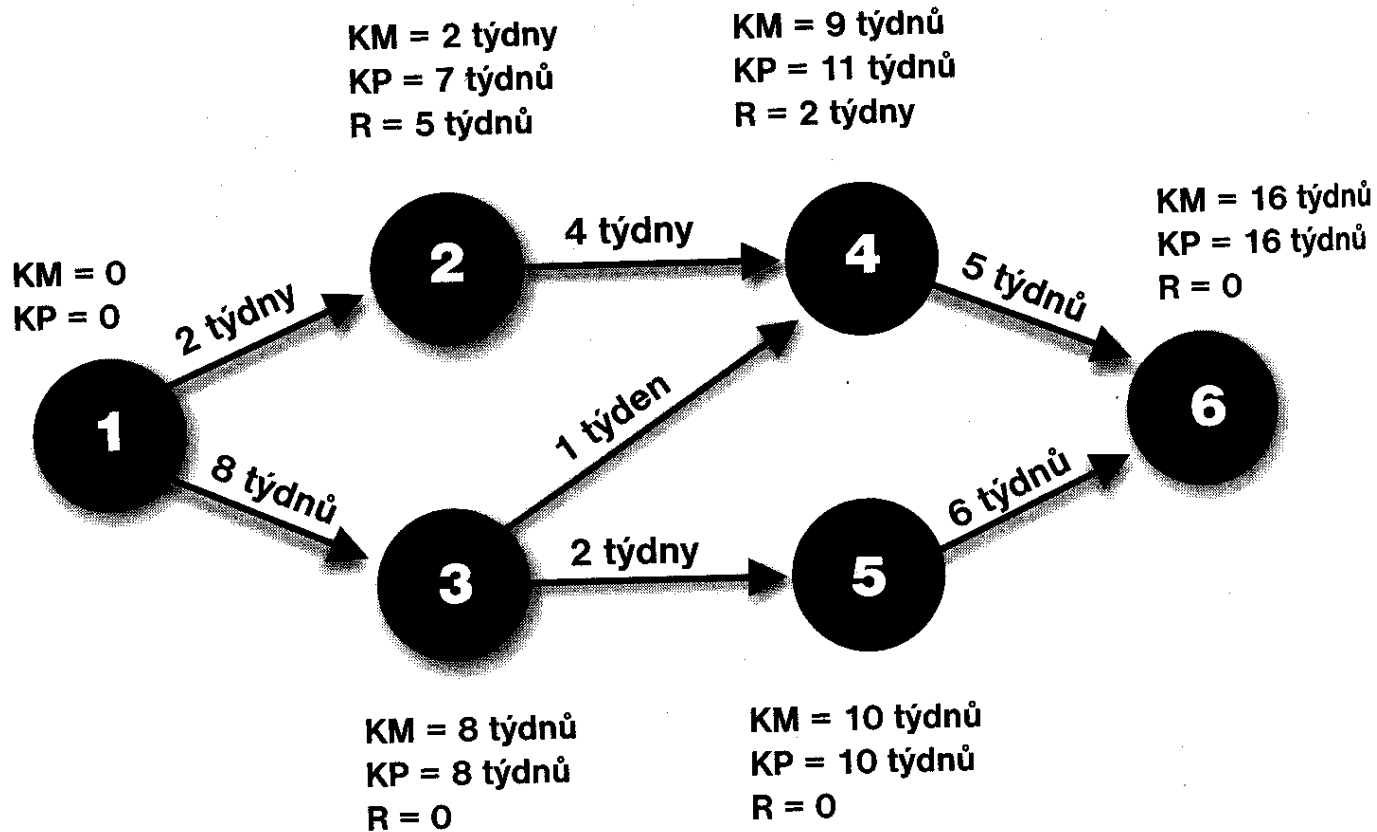
# Postup analýzy informací – Agfa

- studium existujících činností a prostředí (regulace a dpo.)
  - interview se zúčastněnými stranami a se zaměstnanci
  - určení klíčových indikátorů výkonnosti (KPI), které předurčují úspěch
  - porovnání za účelem kvantifikace výsledků
  - návrh alternativních příležitostí založených na měřitelném růstu KPI
- KPI
    - ROI
    - finanční náklady versus příjmy
    - čekací doba
    - objem činností
    - čas přepadající na průchod pacienta
    - úroveň zaměstnanců
    - předvídatelnost procesů
    - pozitivní CF
  - **KPI pro vzdělávací organizace**



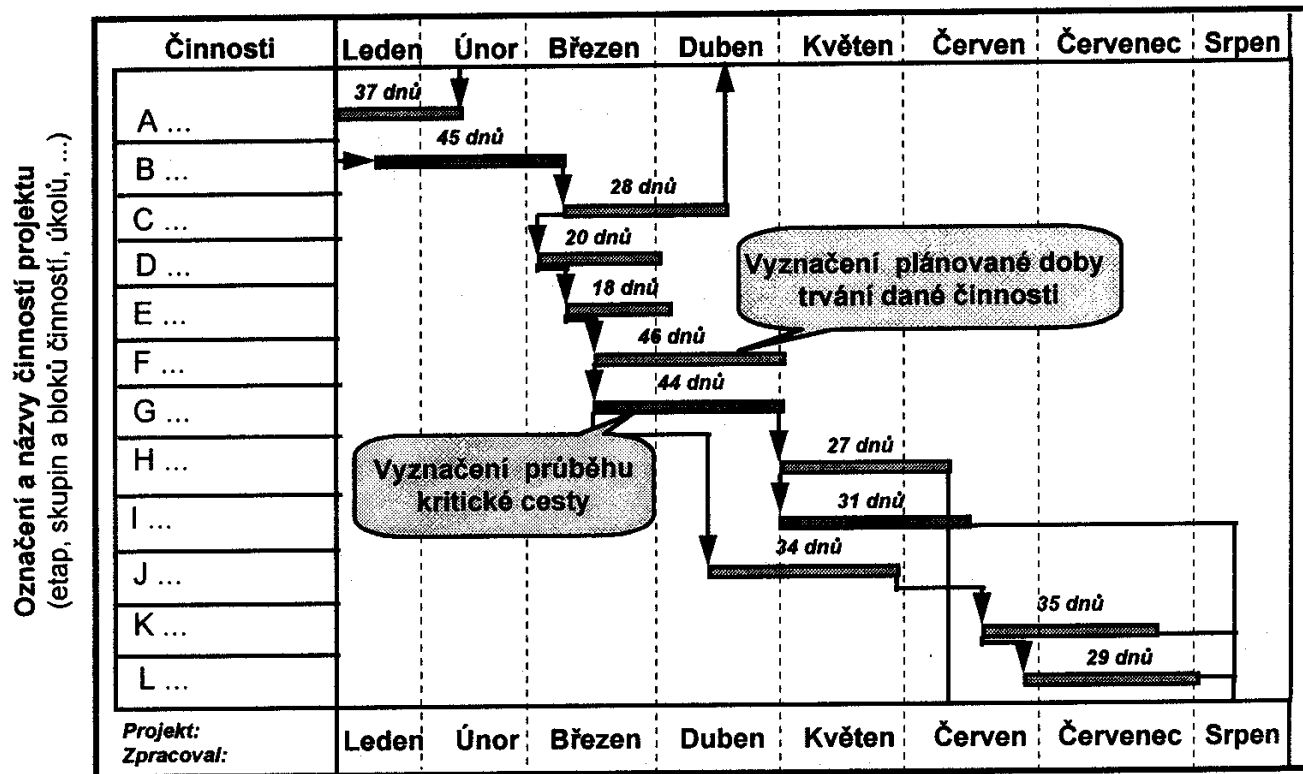
■ [zpět](#)

# Diagram PERT





# Ganttův diagram



Obr. 5.32 Ganttův diagram

---

# Techniky tvůrčího myšlení

- Brainstorming
- Synektika
- Soupis atributů
- Nucené vztahy
- Morfologická analýzy
- Laterální myšlení
- Seznamy
  
- [zpět](#)

# Zjištění faktického stavu

- publikovaný materiál
- interní záznamy a zprávy zákazníka
- dokumentační archív poradenské jednotky
- sledování činností a pohovory a klíčovými lidmi (vzpomínky)
- kontakty s jinými organizacemi
- informace od MŠMT
- statistický úřad [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
- metody k získávání informací
  - pozorování
  - zvláštní zpráva
  - dotazníky
  - setkání k shromažďování dat
  - průzkumy postoje zaměstnanců
  - odhady
  
- [zpět](#)

---

# Techniky tvůrčího myšlení

- Brainstorming
- Synektika
- Soupis atributů
- Nucené vztahy
- Morfologická analýzy
- Laterální myšlení
- Seznamy
  
- [zpět](#)