

# Vítejte na Ekonomicko-organizačním poradenství

**Vyučující:** Eva Kubátová

Katedra podnikového hospodářství

Č. dveří 645

**Tel.:** +420 549 491 785

**E-mail:** [kubatova@econ.muni.cz](mailto:kubatova@econ.muni.cz)

**Konzultační hodiny:**

út 10.00 – 11.30

st 13.00 – 14.00

po domluvě kdykoliv



# Hodnocení předmětu

## Aktivní účast na seminářích

- vypracování skupinové seminární práce a její prezentace na semináři
- oponování seminární práce v hodině
- hodnocení seminární práce v hodině
- docházka 70% (4 semináře)

## Závěrečný test

- potřeba získat 20 bodů ze 35 možných

# Literatura

## Základní literatura

- KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1. díl. Praha : CAPA, 1991.
- KUBR, M. Poradenstvo pre podnikateľov a manažérov, 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

- ČESTNĚJŠÍ, A. Podnikatel a poradce. Brno : Econ, 1996.
- 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.
- WOLGEMUTH, A. C., TREICHLER, CH. Unternehmens und Management. Zürich : Versus Verlag, 1995.

# Historický exkurz

- Počátky poradenství ve vědeckém řízení - Sampson (1870), Taylor
  - snaha racionalizovat přípravy a provádění výrobních a obslužných procesů
  - první pokusy o zavedení vědeckých přístupů do řízení výroby
  - řízení na úrovni dílen a provozů
  - rozbor práce nejlepších dělníků - dílenské plánování, odměňování práce
- Škola lidských vztahů – Mayo, Follettová
- Poválečná léta – zlatá léta poradenství



# 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

# 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*

# Poradenství jako služba

- poradce je někdo, kdo za úplatu poskytuje rady nebo jiné služby profesionální nebo poloprofesionální povahy
- poradce navrhuje, nerozhoduje o změnách
- nezávislost poradce
  - finanční
  - administrativní
  - politická
  - emocionální



# 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 podnikatelských 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
- nízká morálka
- stálý nárůst výdajů
- pravidelný nedostatek hotovosti
- zpoždování dodávek výrobků
- ztráta pozice na trhu
- přepracování zaměstnanci
- přepracování zaměstnanců bez dosažení cílů
- opakovaná zmetkovost
- nedostatek informací o konkurenci nebo o trhu



# 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.

# Základy poradenského přístupu

- pohovor, psaní zpráv
- průzkum trhu
- psychologické testy
- oborové ekonomické a tržní analýzy
- rozměry změny v poradenské organizaci
  - technický rozměr
  - lidský rozměr
- tendence k participativnímu poradenství !



# 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.*



# Poradci - specialisté vs. generalisté

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



# 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

# Hlavní typy poradenských organizací

## ■ Velké mnohofunkční poradenské firmy

několik set odborníků, nadnárodní společnosti s pobočkami ve více zemích, široké spektrum zákazníků (hlavně velkých firem) a s velmi složitými problémy

## ■ Poradenské služby pro řízení u velkých účetnických firem

oddělení velkých účetnických firem, se podobají velkým mnohofunkčním poradenským firmám.

## ■ Malé a střední poradenské firmy

v rozsahu od několika po 50 – 100 poradců, pro malé a střední podniky v určité geografické oblasti specializované poradenské služby pro řízení v jedné nebo několika technických oblastech; důsledná specializace v jednom nebo několika průmyslových oborech nebo oborech služeb.

## ■ Organizace poskytující zvláštní technické služby

silné zázemí v matematice, výpočetní technice, operačním výzkumu nebo ekonometrice, provádí zvláštní poradenské služby

## ■ Poradenská oddělení v ústavech pro řízení

propojení učitelů a instruktorů pro řízení se světem praxe, poradenské služby na pomoc soukromým a veřejným organizacím, často s technickou pomocí od mezinárodních organizací a účastí zkušených poradenských firem z jiných zemí.

## ■ Nezávislí poradci

generalisté anebo specialisté, vysoce individualizovaný a pružný přístup, vytvářejí i celé týmy, služby hlavně menším podnikům.

## ■ „Konzultující profesori“

Profesoři, lektori, školitelé a výzkumní pracovníci angažováni na částečný úvazek.

## ■ Netradiční dodavatelé poradenských služeb

dodavatelé a prodejci počítačového a komunikačního zařízení; softwarové firmy; obchodní a investiční banky, makléři, pojišťovny a jiné organizace ve finančním oboru; dodavatelé zařízení a projektů dodávaných „na klíč“ v energetice, dopravě; mnoho jiných organizací, které přeměnily své interní skupiny poskytující služby pro řízení v externí poradenské služby.

# 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)

# Etické kodexy



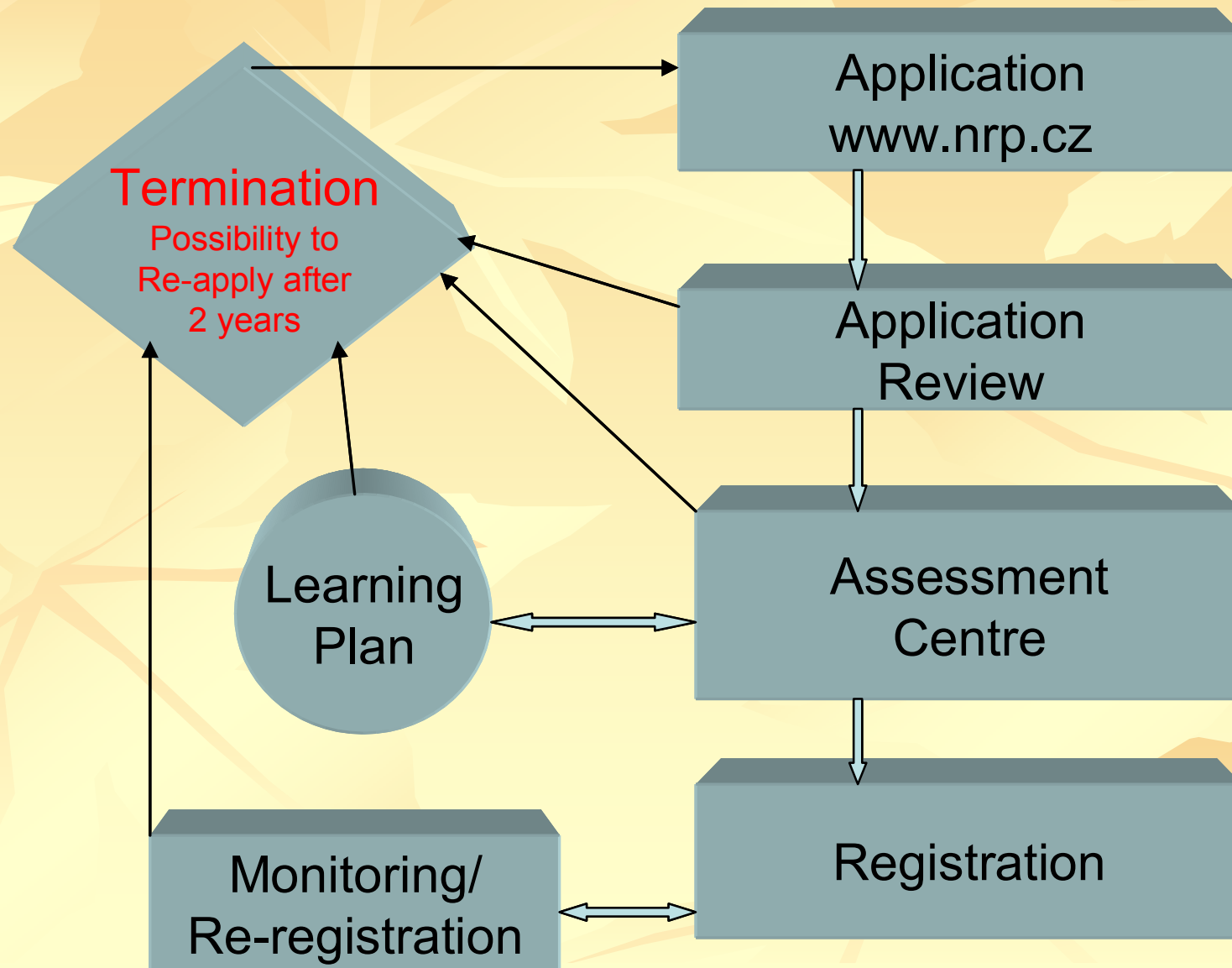
- určují to, co organizace v příslušné profesi považují za profesionální chování
- právo zákazníka vyžádat si výtisk kodexu přijatého firmou
- příloha ke smlouvě
- některé z profesionálních standardů
  - vyloučení zkreslených informací o firmě
  - objektivita a nestrannost
  - informace o přijatých nebo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

# 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



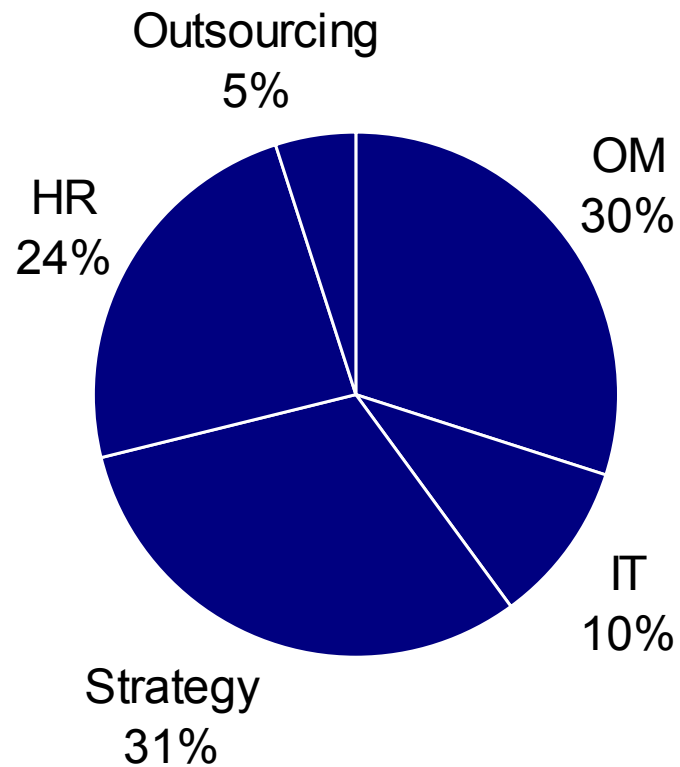
# Proces žádosti a registrace v NRP



# Benchmarking Index

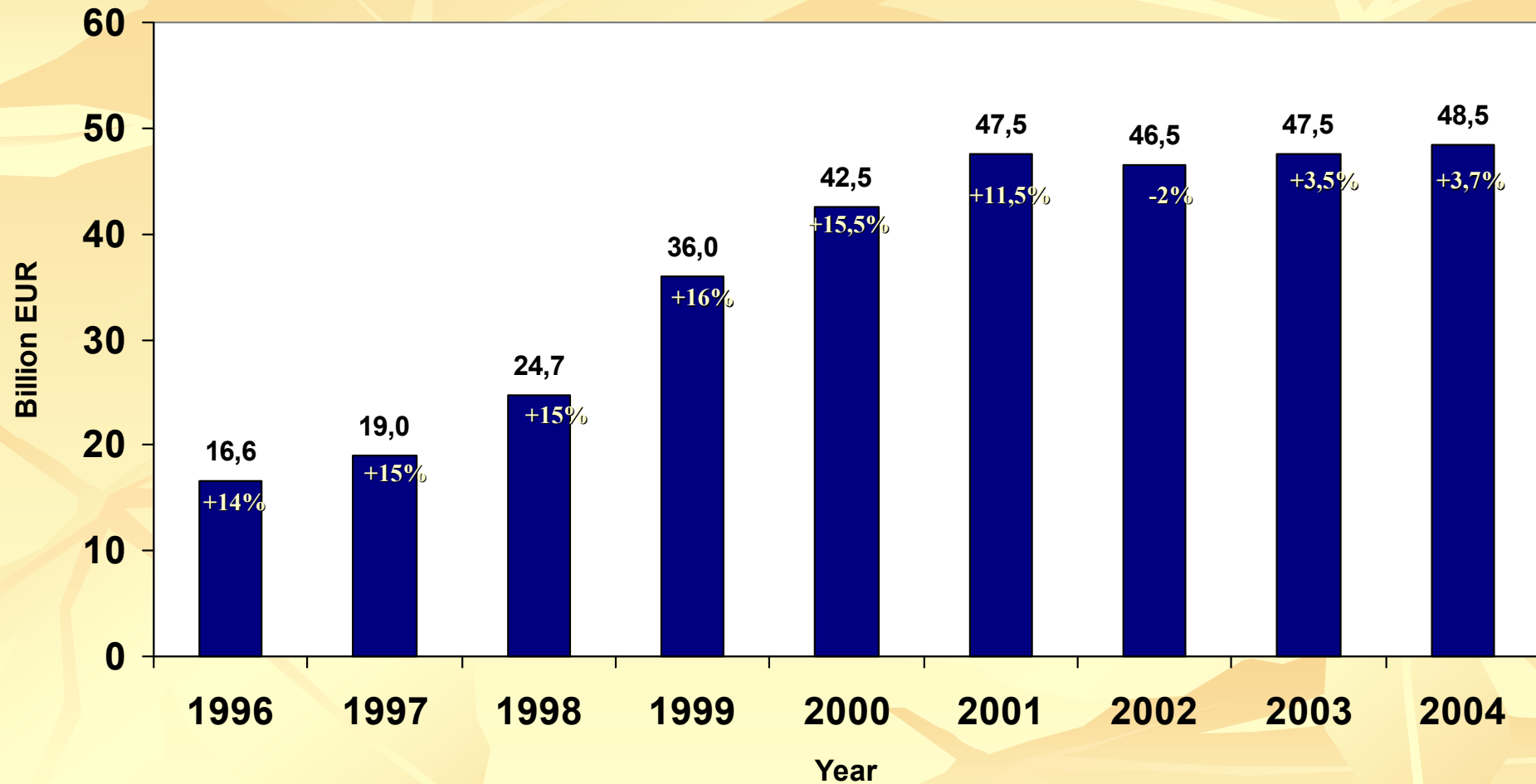
- Databáze, prostřednictvím které mohou české MSP srovnat svou výkonnost v různých oblastech s výsledky domácích a zahraničních podniků a umožnit tak zvýšení své konkurenceschopnosti.

# Czech Republik Management Consulting Market



Source: FEACO

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



# Comparison of Consulting in Selected CEE Markets

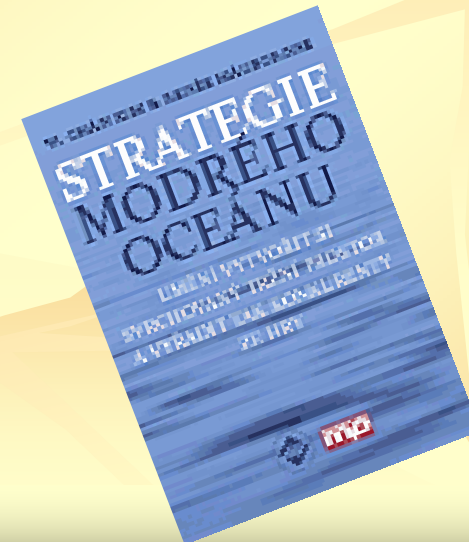
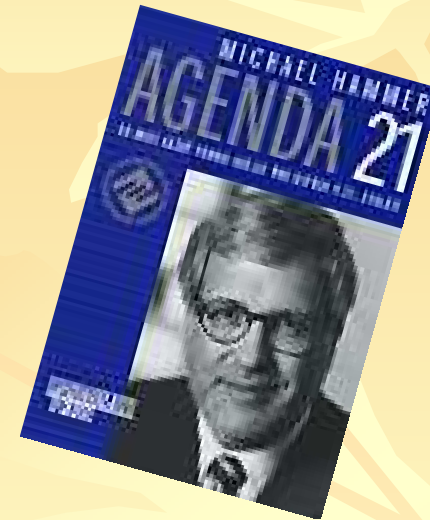
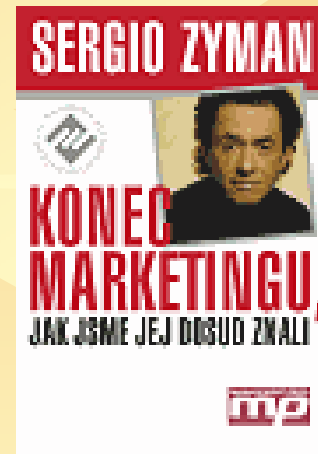
	Turnover	MC Market	GDP*	GDP	Pop.
	in MC*	Growth	(a)	Growth	in mio.
Czeck R	400	4%	126	3,7%	10
Poland	300	30%	339	5,6%	38
Hungary	226	5%	109	3,9%	10
Romania	107	35%	125	8,1%	22
Slovenia	90	10%	28	3,9%	2
Bulgaria	56	7%	45	5,3%	7

\* In million Eur (a) Purchasing Power Parity

Source: Management Consulting International, February 2006



# Potřeba se stále učit



**Děkuji za pozornost**

