
Základní vymezení poradenství



Eva Švandová

Literatura

■ Základní literatura

- BAAIJ, Marc G. *An introduction to management consultancy*. Los Angeles: Sage, 2014. ISBN 978-1-4462-5613-8.
- KUBR, M. *Poradenství pro podnikatele a manažery*, 1. díl. Praha : CAPA, 1991. (originál na ksg.vse.cz/wp-content/uploads/2012/04/MC.pdf)

■ Rozšiřující literatura (další dostupní v knihovně)

- BLOCK, P. *Flawless consulting. A guide to getting your expertise used*. USA : John Wiley & Sons, 2000.
- MIKOLÁŠ, Z., POCZATKOVÁ, B. *Základy práce poradce v podnikání: pomůcka poradce v podnikání*. Háj ve Slezsku: Máj, 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), **v případě manažerského poradenství managementu organizace**
- 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.*
- *Management consultancy vs business consultancy*
- **ICMCI definice MC: „Service provided to business, public and other undertakings by an independent and qualified person or persons in identifying and investigating problems concerned with policy, strategy, organization, effectiveness, procedures and methods, recommending appropriate action and helping to implement those recommendations“**

Manažerský poradce (poradenství)

- vymezení
- Certifikace – Certified Management Consultant
 - požadavky stanoveny mezinárodní organizací ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes) ve spolupráci s Evropskou federací manažerských poradců FEACO
 - Certifikace je chráněná ochrannou známkou



Vymezení odvětví

Klikněte na kód nebo jej zkopírujte do formuláře

Kód	Název ekonomické činnosti
700000	Činnosti vedení podniků; poradenství v oblasti řízení
701000	Činnosti vedení podniků
702000	Poradenství v oblasti řízení
702100	Poradenství v oblasti vztahů s veřejností a komunikace
702200	Ostatní poradenství v oblasti podnikání a řízení

Počet CZ-NACE : 5

<http://www.lags.cz/cznace.php?id=171>

7021 Poradenství v oblasti vztahů s veřejností a komunikace

Tato třída zahrnuje poradenství, poučení a praktickou podporu podnikům a jiným organizacím (vč. lobbyingu)

Nezahrnuje:

- činnosti reklamních agentur stejně jako mediální prezentace, tj. umístění reklamy v médiích v zastoupení (73.20)
- průzkum trhu a výzkum veřejného mínění (73.20)

7022 Ostatní poradenství v oblasti podnikání a řízení

Tato třída zahrnuje poradenství, poučení a praktickou podporu podnikům a jiným organizacím v otázkách řízení, např. strategie společnosti a organizační plánování, reorganizace podnikových procesů, efektivní řízení, snížení nákladů a ostatní finanční záležitosti; marketingové cíle a politika; praxe, plánování a politika v oblasti lidských zdrojů; kompenzace a penzijní strategie; plánování výroby a plánování kontrol.

Tyto služby poskytované podnikům a jiným organizacím mohou obsahovat poradenství, poučení a praktickou podporu týkající se:

- navrhování metod vedení účtů nebo postupů, programů provozního účetnictví, postupů rozpočtové kontroly
- poradenství a podpory v oblasti podnikání a veřejných služeb při plánování, organizaci, racionalizaci a kontrole, informace o řízení atd.

Nezahrnuje:

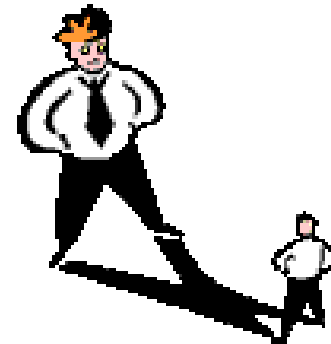
- poradenství v oboru lesnictví (02.40)
- vývoj počítačového softwaru pro systémy účetní evidence (62.01)
- právní poradenství a zastupování (69.10)
- audit a daňové poradenství; vedení účetní evidence (69.20)
- architektonické, inženýrské a související technické poradenství (71.11 a 71.12)
- ekologické, zemědělské, bezpečnostní a podobné poradenství (74.90)
- poradenské činnosti v oblasti umístění vedoucích pracovníků a konzultace při vyhledávání zaměstnání (78.10)
- poradenské činnosti v oblasti vzdělávání (85.60)

Znaky služeb

- Nehmotnost
- Nedělitelnost – spotřeba a tvorba v jednom okamžiku, **vztah poradce-klient je mediátorem**
- Rozmanitost kvality
- Pomíjivost resp. neskladovatelnost
- **Co z tohoto vyplývá**  **poradenské organizace**

Nezávislost poradce

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



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 - Taylor
- Škola lidských vztahů – Mayo, Follettov
- Vznik 1. poradenských firem Arthur D. Little, založena v roce 1886
- Booz Allen Hamilton založena v roce 1914 – průmyslové a vládní poradenství
- Rozvoj hlavně USA kvůli odlišnému pohledu na úlohu managementu (smluvní vztah vs. Management jako Otec rodiny)



■ **Poválečná léta – zlatá léta poradenství**

- 60. léta – důraz na strategické plánování, portfolio analýza, BCG (1963), McKinsey, Booz Allen Hamilton a Harvardská business school položili základ strategického managementu v průběhu 60 a 70 let
- 70. léta zpomalení, IT industry Nolan, Norton and Company, KPMG také specializace IT, Capgemini (1975)
- 90. léta opět růst, po ukončení studené války, vstup velkých poradenských organizací na český trh
- 21. století krize metod, IT 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
- [zpět](#)

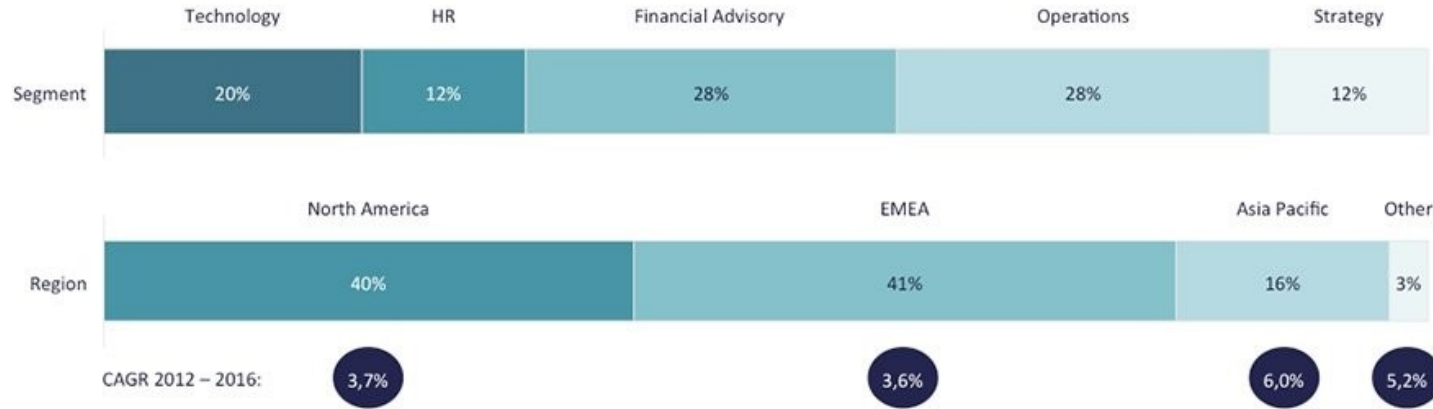
Oblasti poradenství

Main segments in consulting and key service areas



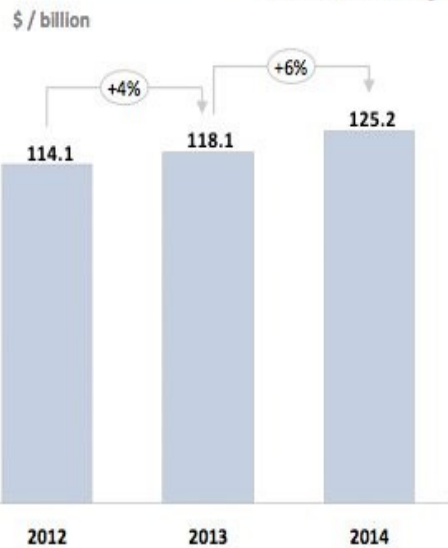
- Strategie
 - McKinsey & Company, The Boston Consulting Group, Booz & Company, and Bain & Company.

Global consulting market (per segment / region)

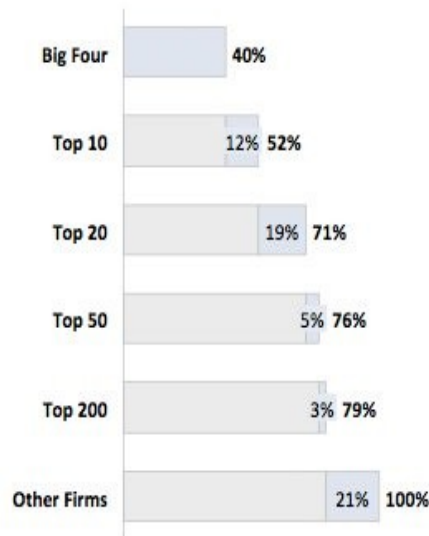


Firmy působící na trhu

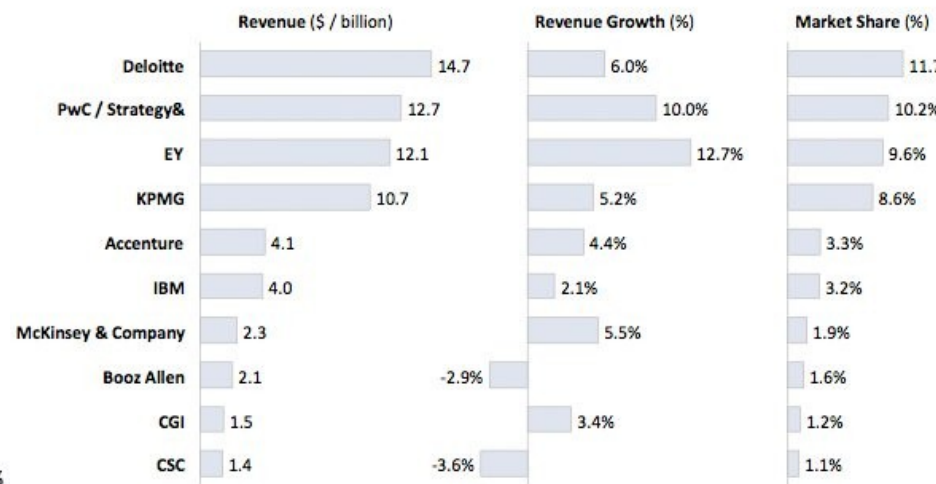
Global Consulting Market (2012 – 2014)



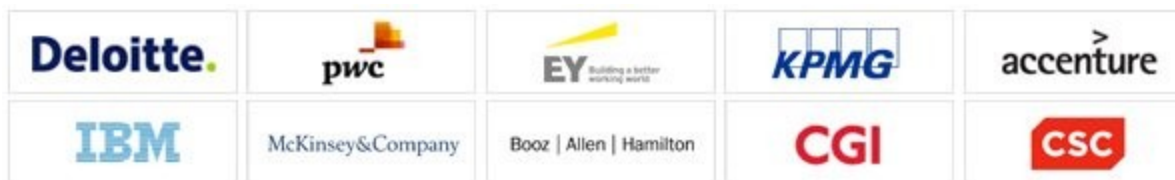
Source: Consultancy.uk analysis, based on data from Gartner



Top 10 Largest Consulting Firms



Source: Consultancy.uk analysis, based on data from Gartner (2014)



MC turnover by Service Lines (2017)

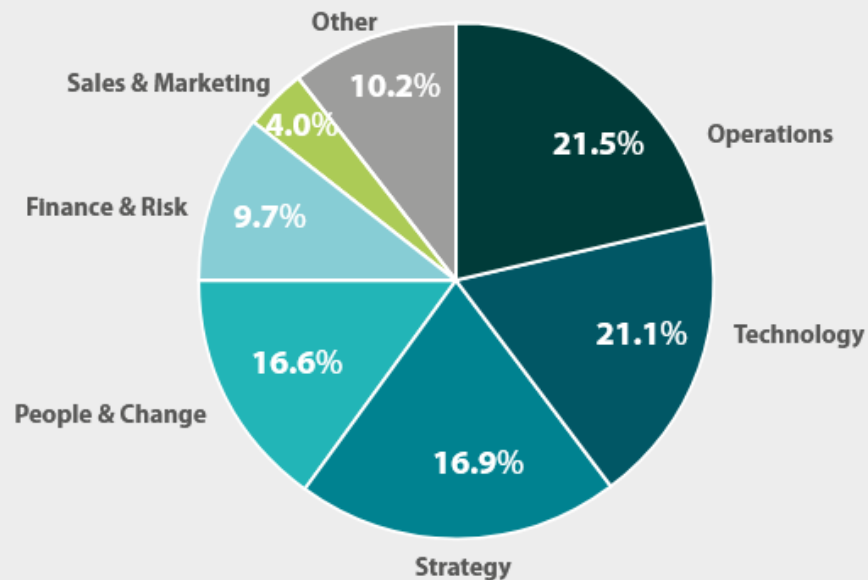


Table 13: Service Lines trend – European panel (2017)

Service line	Trend 2017
Technology	+13.3%
Finance & Risk	+10.7%
Operations	+10.1%
People & Change	+5.2%
Sales & Marketing	+4.8%
Strategy	+3.1%
Overall Market	+7.8%

Source: Our elaborations on MC turnover – FEACO survey 2006-2017.

* European panel includes only 10 European countries of the FEACO survey as detailed data for Spain and Switzerland are missing. These ten countries represent 73% of European GDP.

Table 01: The three areas of strategic activity of the major companies in the consulting industry

Area of Activity	Companies
1 – Strategic Management	McKinsey / Bain & Company / BCG / Deloitte & Touche / Booz & Company / Accenture / AT&Kearney / LekPartnership / Monitor Company / Arthur D. Little / Cap Gemini / Hewitt Associates / Huron Consulting / Kurt Salmon / Lab51 / Parthenon Group / Point B / PRTM / ZS Associates
2 – Accounting / IT	McKinsey / Arthur Andersen / Deloitte & Touche / Cap Gemini / Huron Consulting / Kurt Salmon / Oliver Wyman / Parthenon Group / PRTM / Ernst & Young / KPMG / Pricewaterhousecoopers
3 – IT/Systems	McKinsey / Bain & Company / Deloitte & Touche / Booz Allen Hamilton / Cap Gemini / Roland Berger / Ernst & Young / Electronic Data Systems (EDS) / IBM / SAP / Accenture / Arthur D. Little / Parthenon Group / Point B / PRTM / ZS Associates

Source: [(Fincham e Clark, 2002a; Careers in Business, 2009)]



Instituce podporující poradenství

- **Mezinárodní rada institutů pro poradenství v oblasti managementu (ICMCI – International Council of Management Consulting Institutes).**



- CMC (Certified Management Consultants), která má mezinárodní platnost



- **Asociace pro poradenství**



- od roku 1991 je řádným členem FEACO - Evropského sdružení národních poradenských asociací a ICMCI
- je garantem mezinárodně uznávaného certifikátu CMC
- Cert-Aco: certifikační orgán – „management consultant“
- <http://www.asociaceporadenstvi.cz/o-nas>

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

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



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

Pohled na poradenství

■ Funkční pohled

- Poradce jako doktor
- Nejen léčí, ale i zlepšuje výkony

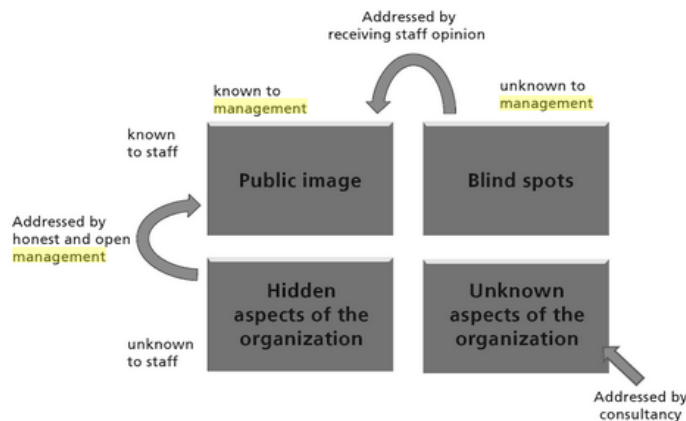


Figure 2.5

The Johari window applied to organizations

Johari window (Luft and Ingram, 1955)

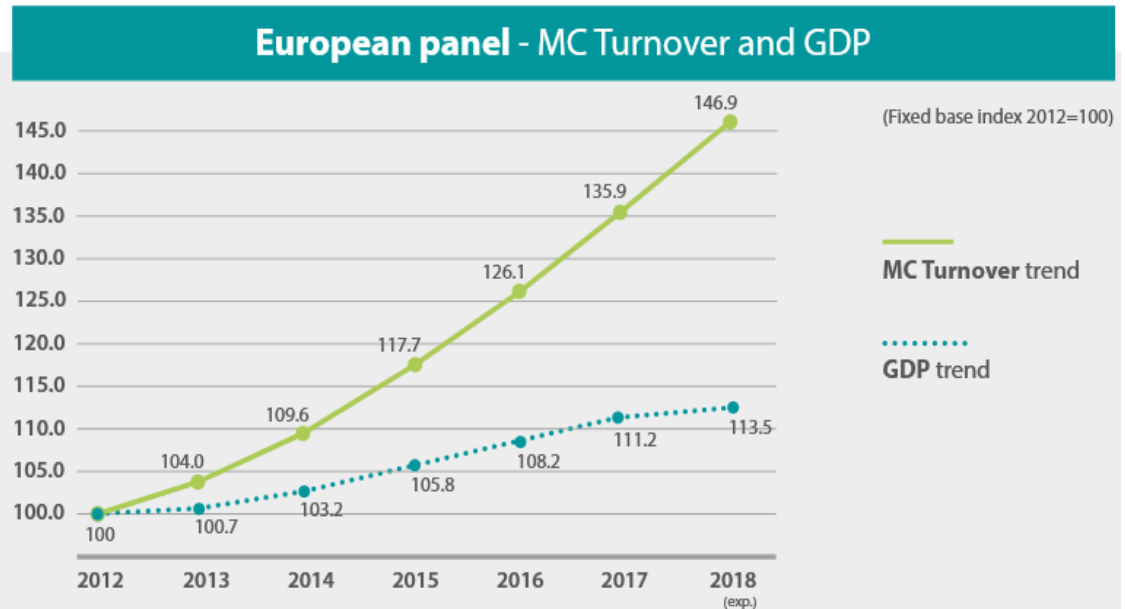
■ Kritický pohled

- Clark a Finchman (2002)
- Rétorika hlavně
- Špatně měřitelné, neexistují studie dopadu poradenství na výkonnost – **PROČ?**
- Využívají neštěstí firem

Opravdu využívá MC pouze špatné situace firem

- Jde ekonomický trend a trend vývoje poradenství v souladu nebo proti sobě?

Management Consulting is a driver for the overall European economy



In the past three years European MC turnover has been growing on average 7.7% per year while the European GDP has grown 2.4% per year

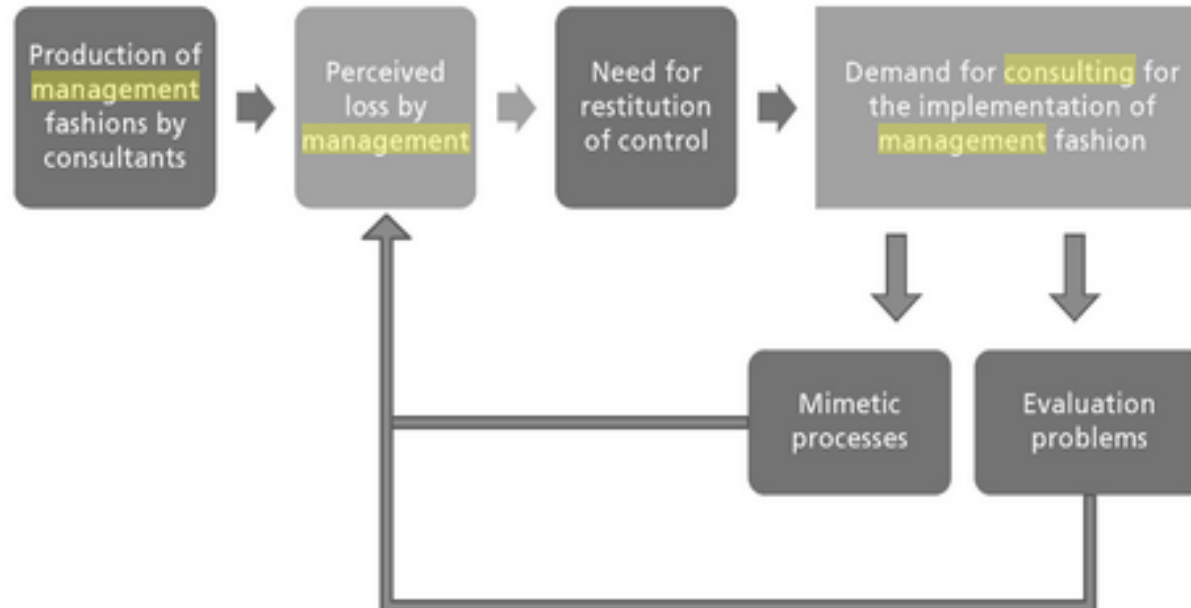
Kritika poradenství

- Používání módních výrazů
- Příliš výstřelků (BPR?)
- Málo regulované, může se stát kdokoliv
- přínos je nižší než náklady

- disassembly of the business (by firing employees) in a drive to cut costs,
- only providing analysis reports,
- junior consultants charging senior rates, reselling similar reports to multiple clients as "custom work",
- lack of innovation,
- overbilling for days not worked,
- speed at the cost of quality,
- unresponsive large firms and lack of (small) client focus,
- lack of clarity of deliverables in contracts, not customizing specific research report criteria
- **(Johann Hari: The management consultancy scam, 2003)**

30 Part I An introduction to management consulting

Figure 2.2
A model for explaining management consultancy growth. Adapted from Kieser (2002); p. 173



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....**



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



Role poradce

- *Formální:*
- Expert
- Dokrot
- Facilitátor
- *neformální*
- Hired hand
- Legitimator
- Political weapon

TABLE 1.6 *Roles of management consultants*

Role	Description
Expert	Provide knowledge to solve a problem defined by the client
Doctor	Identify and solve a problem for the client
Facilitator	Provide process which the client can use to identify and solve a problem
Hired hand	Provide temporary capacity for the client, not related to the specific client problem
Legitimator	Provide legitimacy to a client's solution against which other stakeholders are opposed
Political weapon	Provide arguments for a client's position in a political fight
Scapegoat	Take the blame for a client's solution that is not in the interests of other stakeholders

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

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

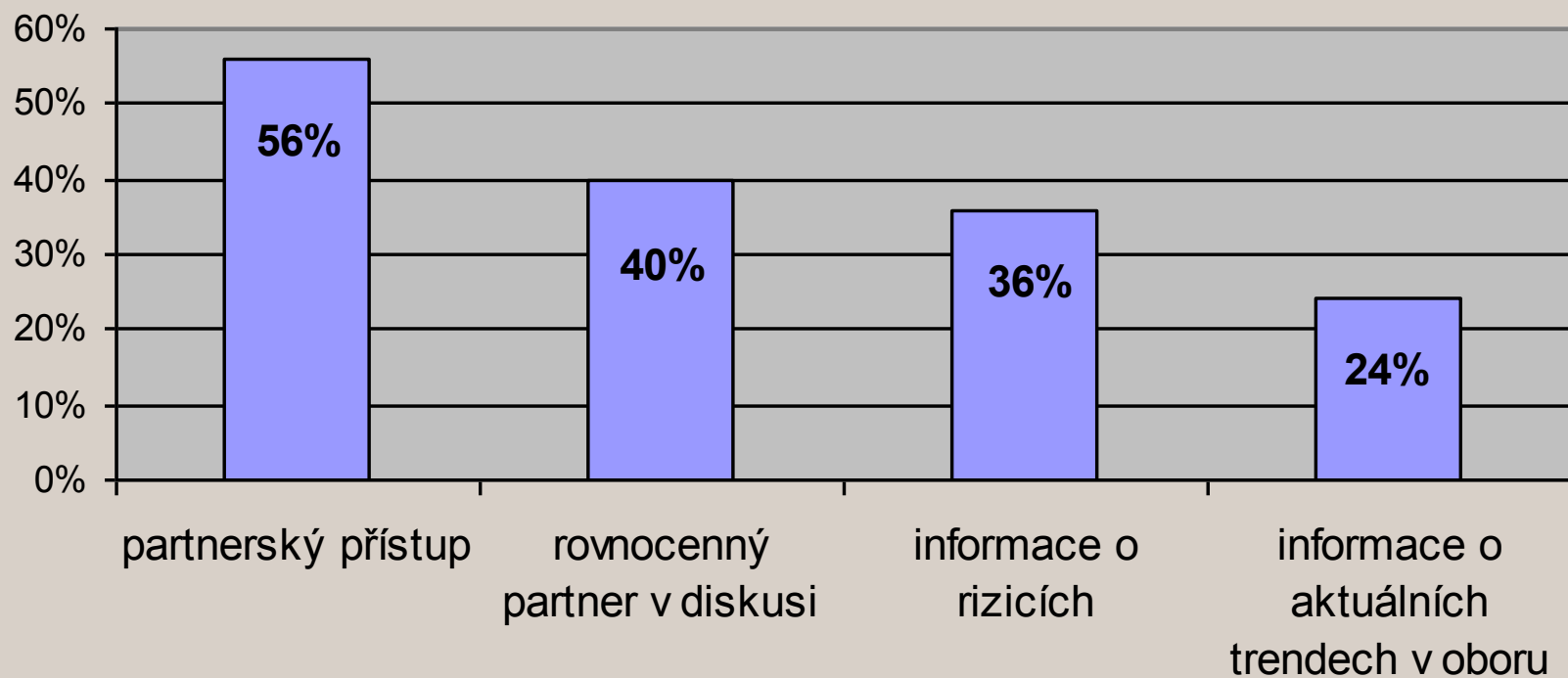
Základy poradenského přístupu



- 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



Děkuji za pozornost

Postup analýzy informací – Agfa

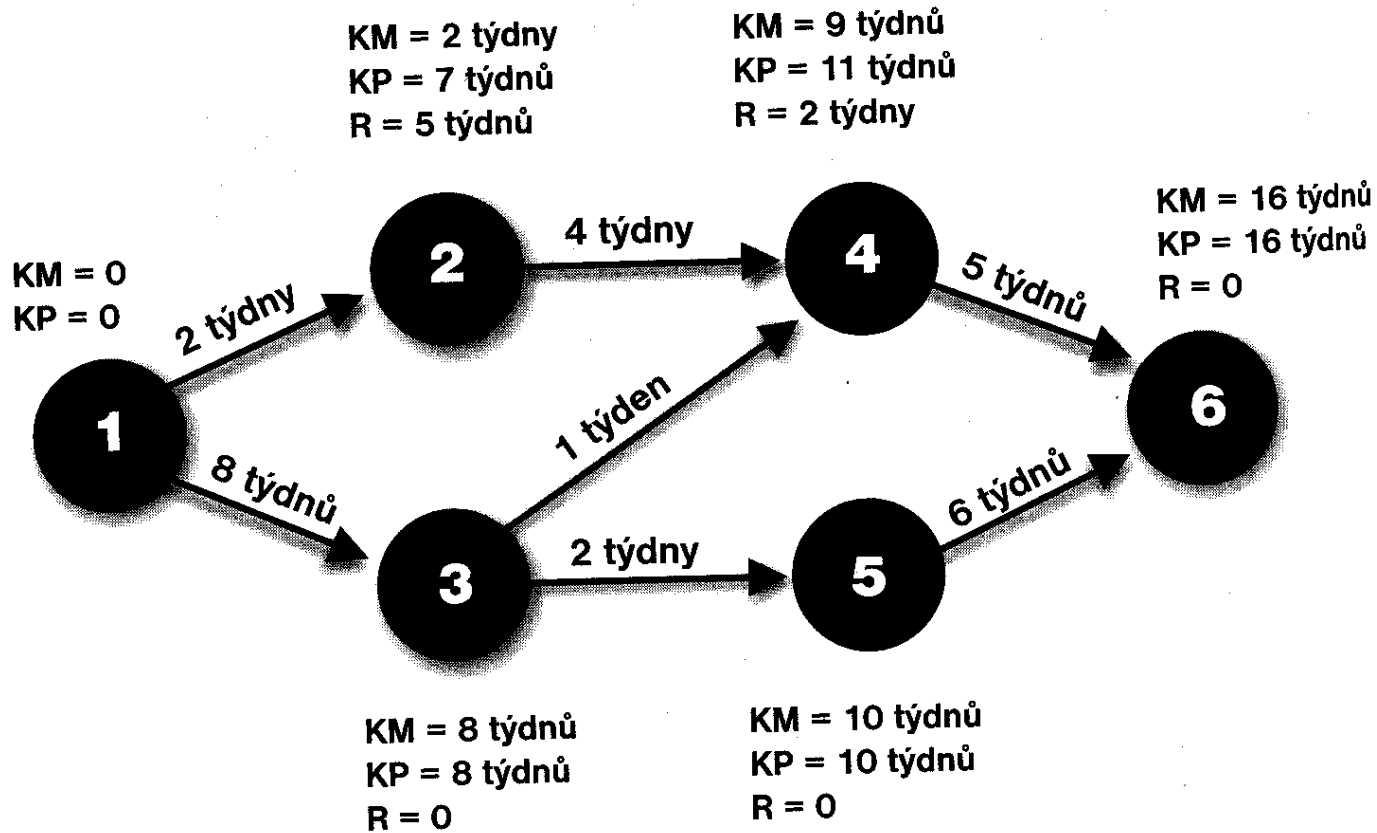
- studium existujících činností a prostředí (regulace a dpo.)
 - interview se zúčastněnými stranami a se zaměstnanci
 - určení klíčových indikátorů výkonnosti (KPI), které předurčují úspěch
 - porovnání za účelem kvantifikace výsledků
 - návrh alternativních příležitostí založených na měřitelném růstu 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**

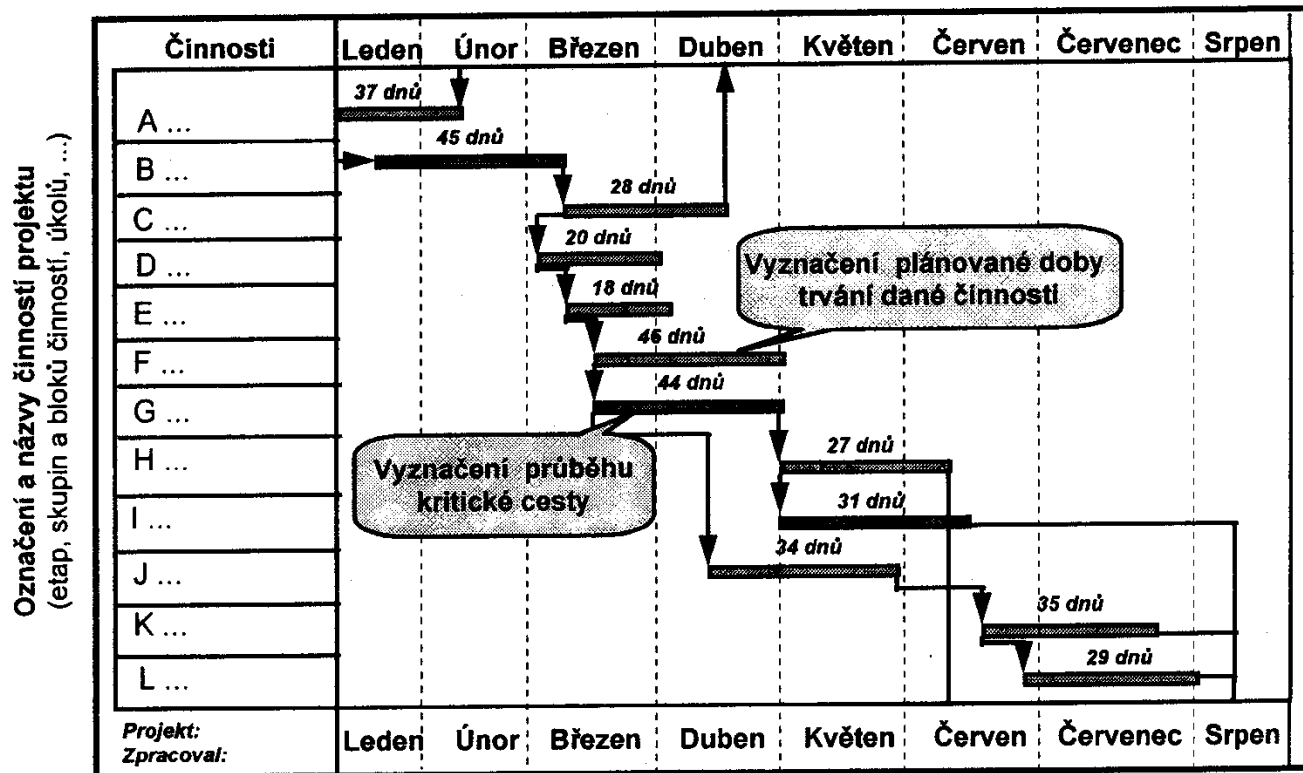


- [zpět](#)

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
- 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](#)