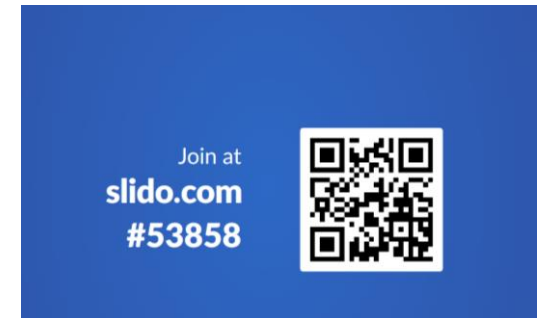

Základní vymezení poradenství



Eva Švandová

Zájem stát se poradcem

- Proč myslíte, že studenti mají zájem stát se poradci?
- Studie vyhledávání zaměstnavatelé pro studenty ek. oborů
- <https://www.mckinsey.com/cz/careers/upcoming-events/solve-it-2020>



-
- Tomáš Spurný – generální ředitel Moneta money bank ředitel McKinsey & Company
 - Lubor Žalman – v letech 2004-2012 GŘ reiffeisenbanky McKinsey & Company
 - Martin Illner - Oracle
 - Mojmír Mlčoch – absolvent MU – CFO v TV JOJ **PwC**

Vymezení poradenství

- poradce je někdo, kdo za **úplatu** poskytuje rady nebo jiné služby profesionální nebo poloprofesionální povahy (Kubr)
- poradce navrhuje, **nerozhoduje** o změnách
- **Management consultancy service** - set of multidisciplinary activities of intellectual work, within the field of management activities, which aims to create value or promote changes, by providing advice and proposing or solutions, by taking into account actions or by producing deliverables (ISO 20700)
- *Management consultancy vs business consultancy*

	No assistance with implementation	Assistance with managerial tasks regarding implementation	Assistance with non-managerial tasks regarding implementation
Advice on management decision	Management consultancy (narrow definition)	Management consultancy (broad definition)	Business consultancy
No advice on management decision		Business services (BPO)	Business services

Znaky služeb

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

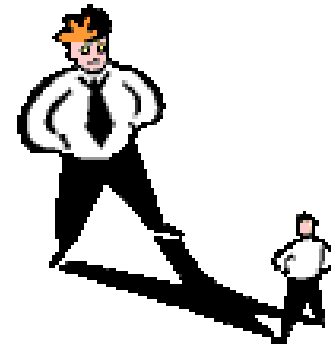


Interní vs. Externí poradenství

Area	Differences	Implications
Knowledge	Internal consultants will generally focus on one organization.	Internal consultants will have better client understanding, which may benefit in particular expert consultation on implementation and process consultation.
	External consultants will generally work for a broader group of clients, which may span different sectors.	External consultants will have broader, more varied knowledge and skills, which may benefit expert consultation and doctor consultation that requires new-to-the-client knowledge and skills.
Relation to client	Internal consultants are subject to the client's hierarchy, whereas external consultants operate at arms' length.	External consultants are more suited to provide impartial, independent consultancy. However, external consultants may also better be used as political ally and scapegoat.
Reputation	Internal consultants may develop an internal reputation but not a public reputation. External consultants may develop a strong public reputation.	If external consultants have a strong public reputation, they may be used as legitimators.
Cost	Internal consultants generally have lower fees than external consultants.	Internal consultants' cost advantage may in particular be decisive if clients need hired hands and large-scale, long-term consultation on implementation.

Nezávislost poradce

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



Historický exkurz

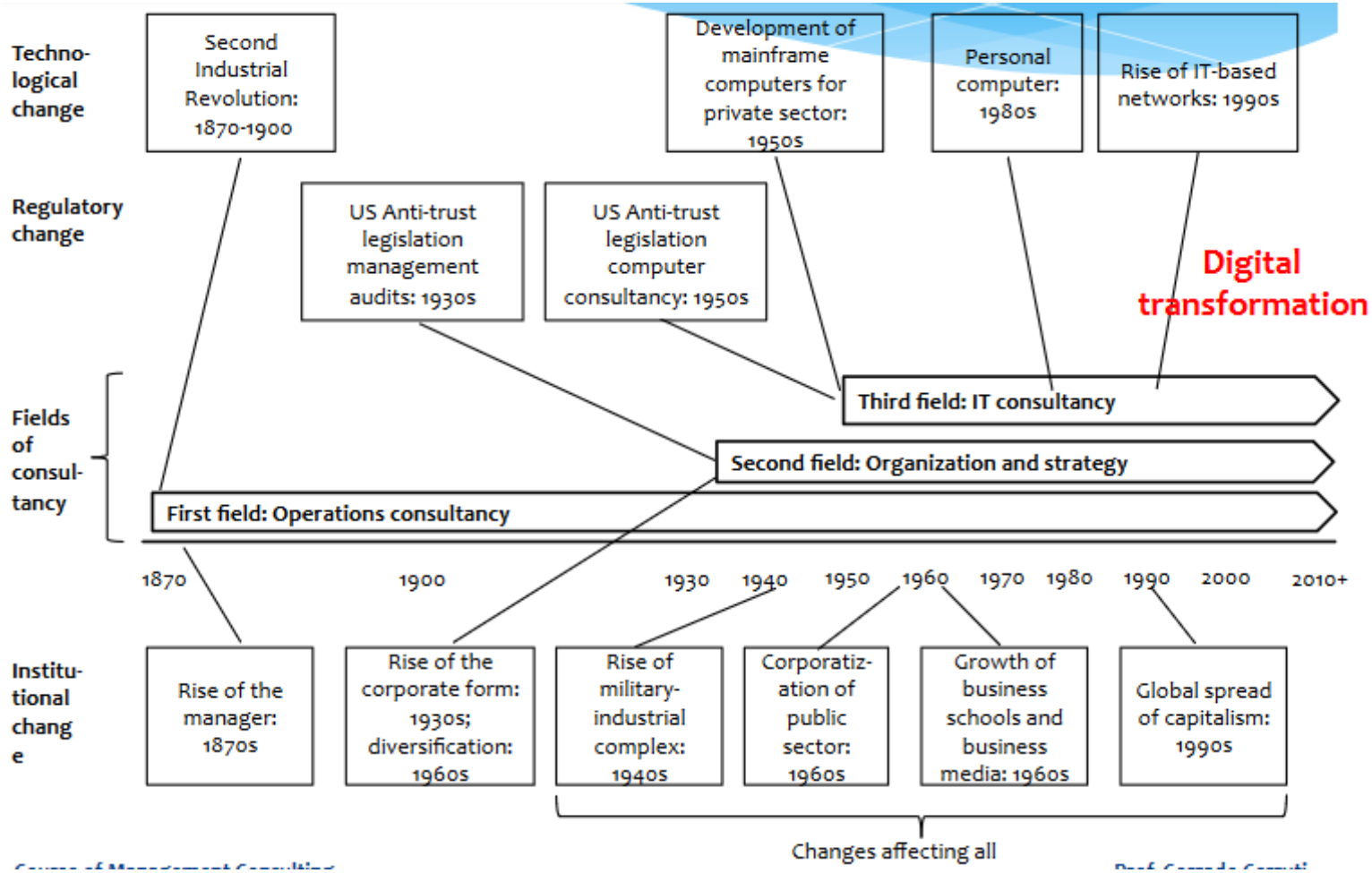
■ Počátky poradenství v řízení

- 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)

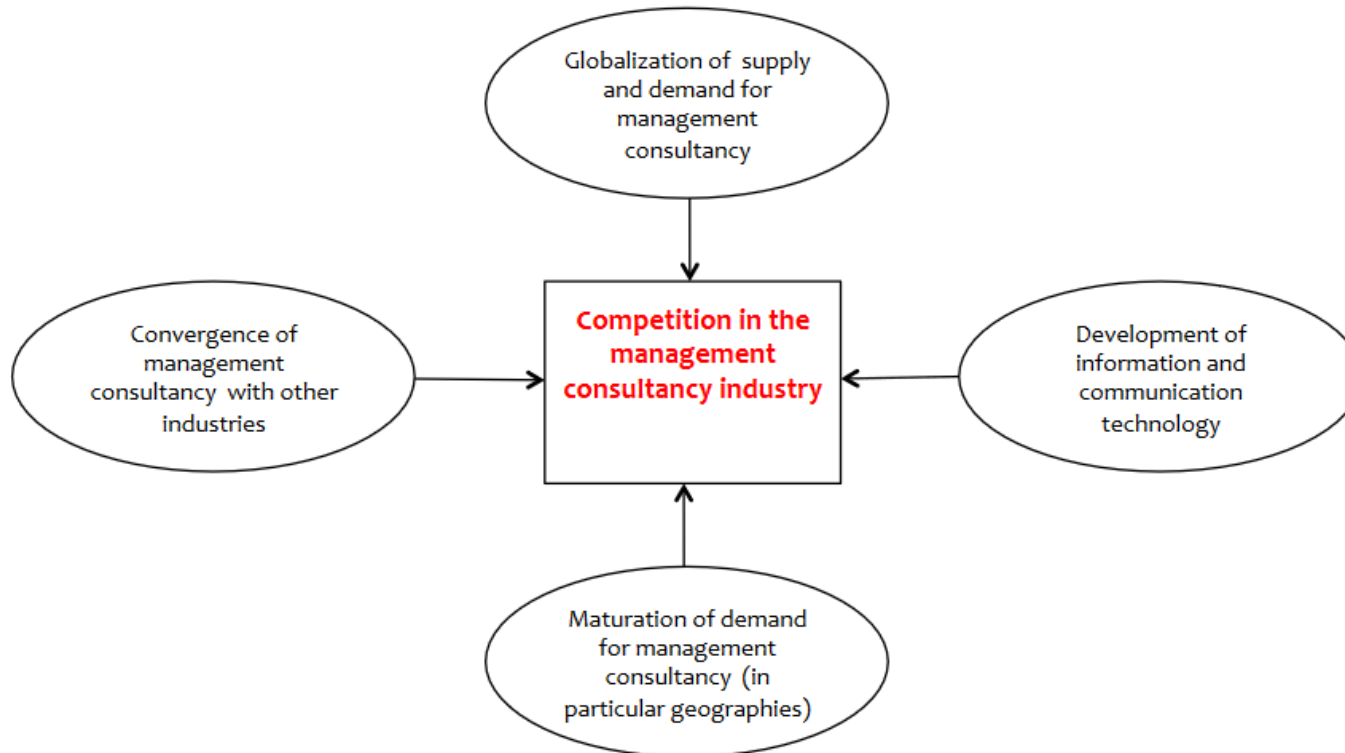


■ **Poválečná léta – zlatá léta poradenství**

- 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



Důvody sílí konkurence



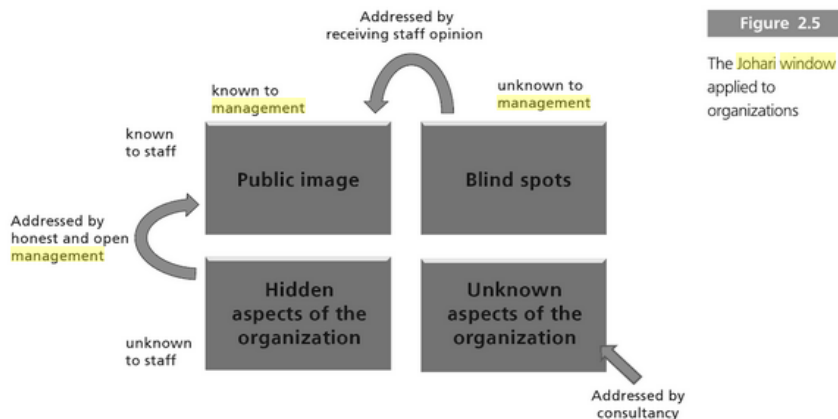
Pohled na poradenství

■ Funkční pohled

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

■ Kritický pohled

- Clark a Finchman (2002)
- Rétorika hlavně
- Špatně měřitelné, neexistují studie dopadu poradenství na výkonnost



Johari window (Luft and Ingram, 1955)

Kritika poradenství

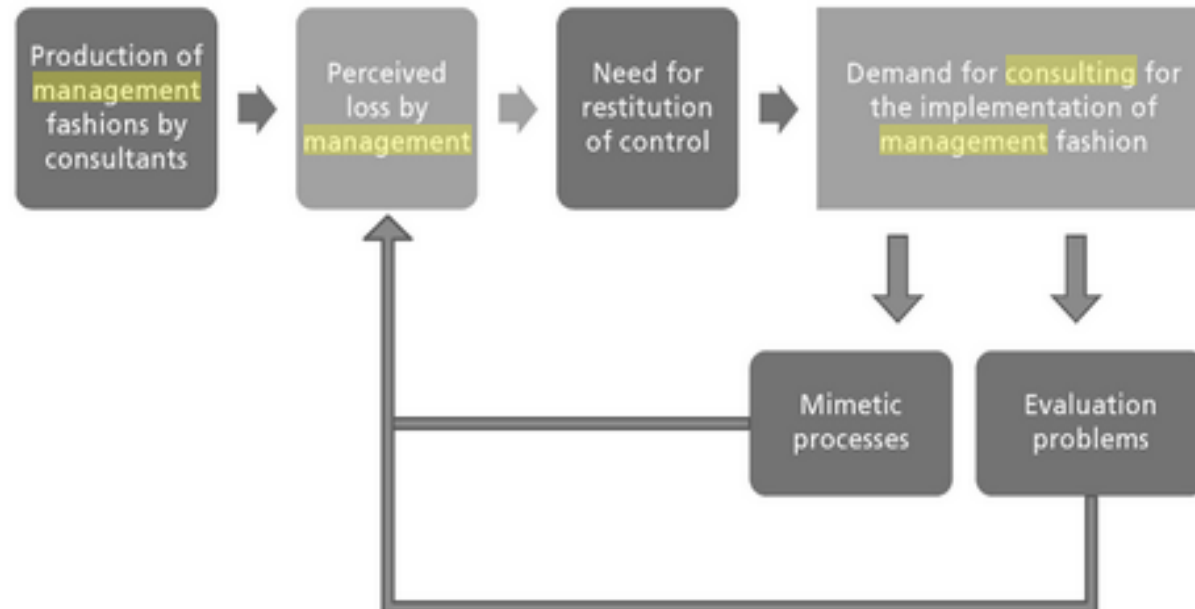
- Používání módních výrazů
- Příliš výstřelků (BPR?)
- Málo regulované, může se stát kdokoliv
- přínos je nižší než náklady

- 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 criteri
- **(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



Who likes to buy the pig in a poke?



What the society thinks



What my mother thinks



What my clients think



What my friends think



What I think



What it really is

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)

Proč poradce

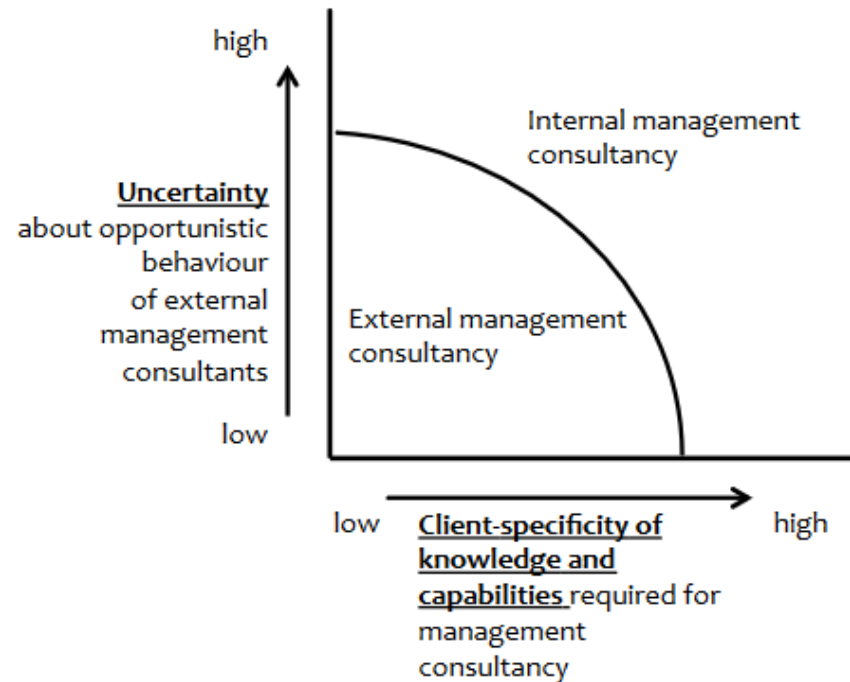
Offerings of management consultants	Hiring reason	Primary effects sought by client
Management consultants' knowledge and capabilities	Knowledge providing	Improve performance (effectiveness and efficiency of client organization)
	Problem solving	Improve performance (effectiveness and efficiency of client organization)
	Management auditing	Improve economics and reduce risks for client organization
	Capacity (non-differentiated)	Relief for internal resource constraints of client organization
	Decision validation	Legitimacy to overcome opposition against decision <ul style="list-style-type: none"> • Benefit for client organization • Benefit for factions or individuals within client organization
Management consultants' reputation	Win political fight	Arguments to win political fight <ul style="list-style-type: none"> • Benefit for client organization (macro-politics) • Benefit for factions or individuals within client organization (micro-politics)
	Scapegoat	No blame for client management or individuals within client organization

Role poradce

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

Faktory využití MCS

- Rizika externího poradenství pro klienty
 - Overdependance
 - Isomorphism
 - Opportunism



Osobnost poradce

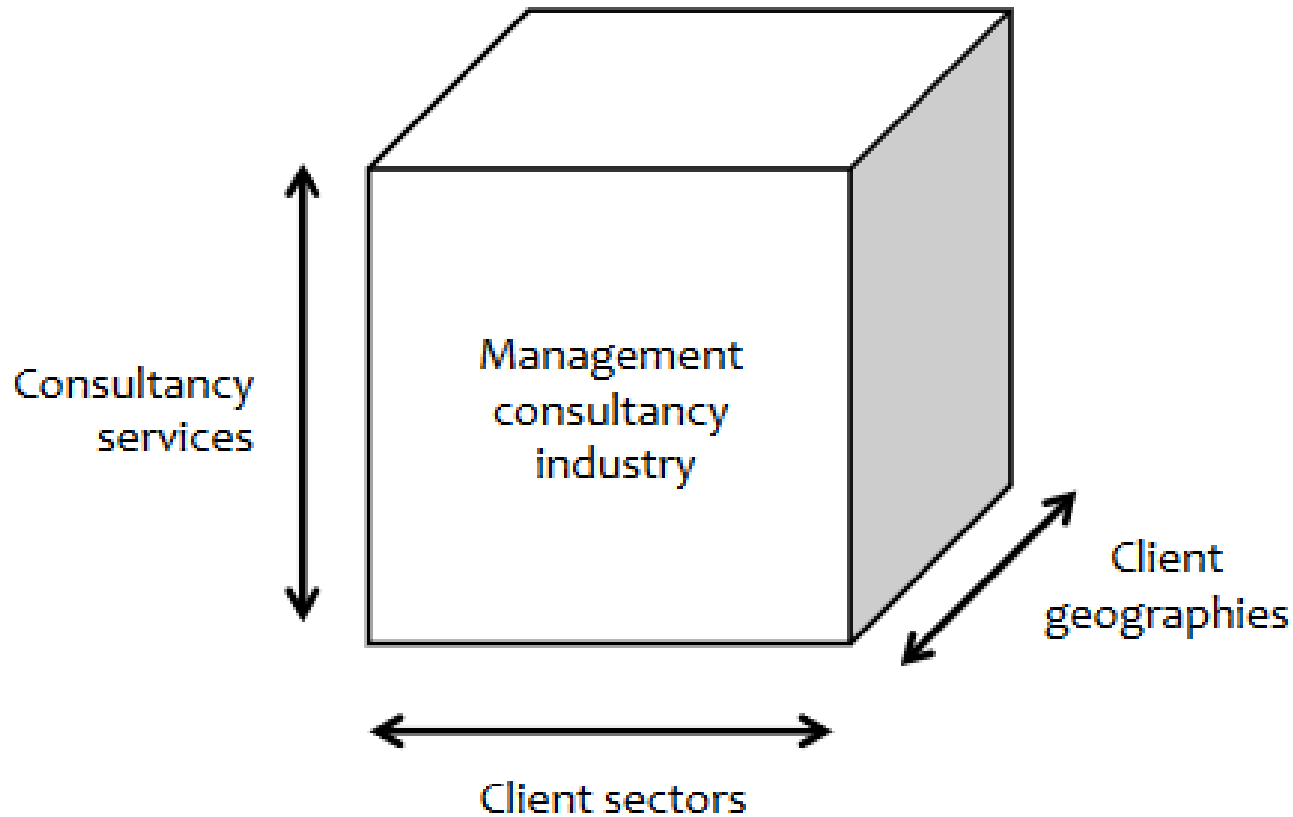
- Odborná kvalifikace a technické znalosti
 - Inženýring
 - Řízení projektů
 - Plánování
 - Marketing, výroba, lidské zdroje
 - Finance
 - Systémová analýza atd.
 - vzdělávací systémy
- Interpersonální dovednosti
 - Asertivní jednání
 - Schopnost vyjádřit podporu
 - Umění konfrontace
 - Naslouchání
 - 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



Dimenze poradenství

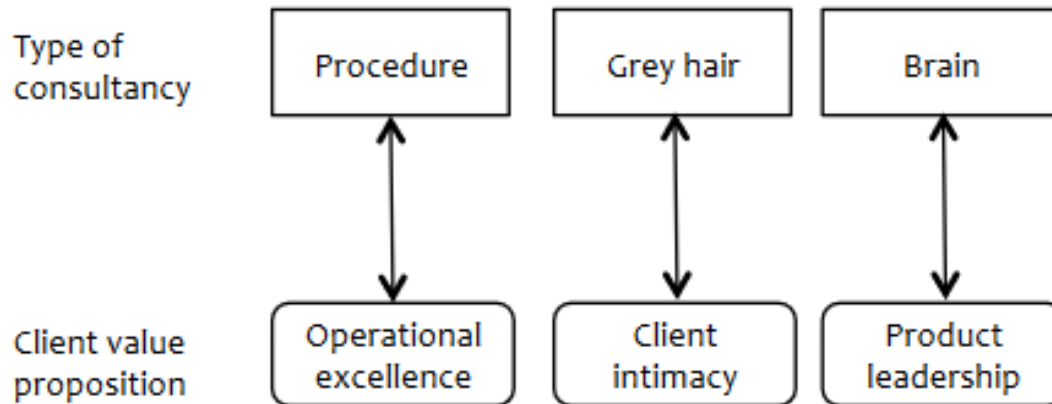
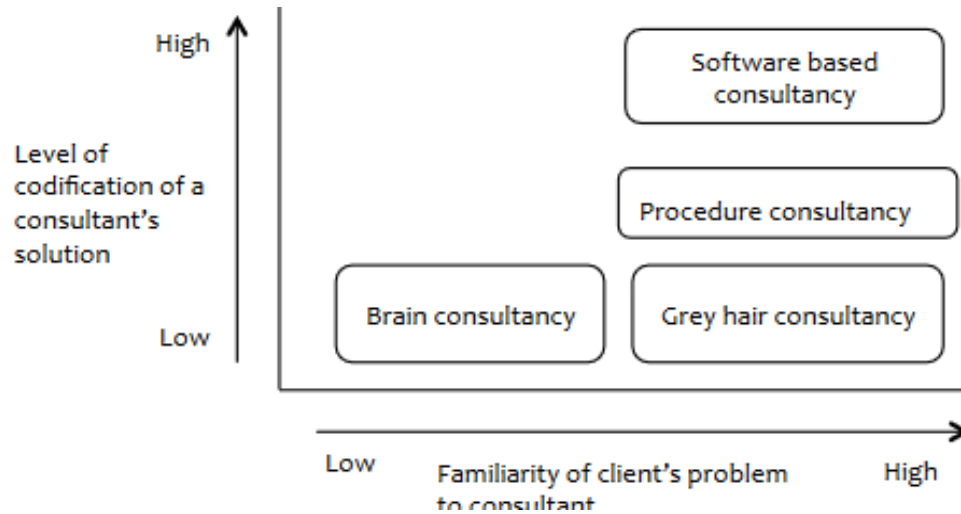


Hlavní typy poradenských organizací

- 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

Typy poradenství



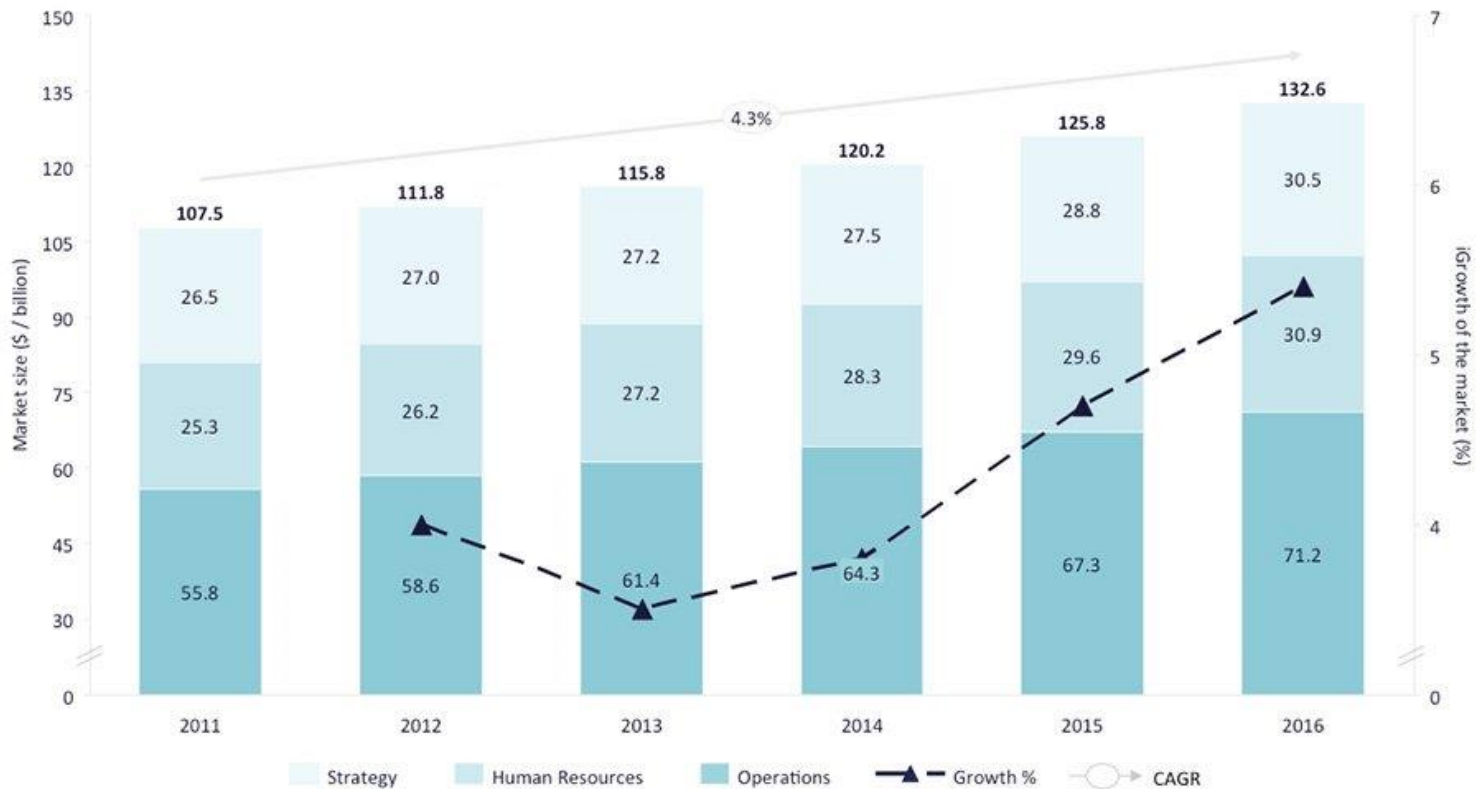
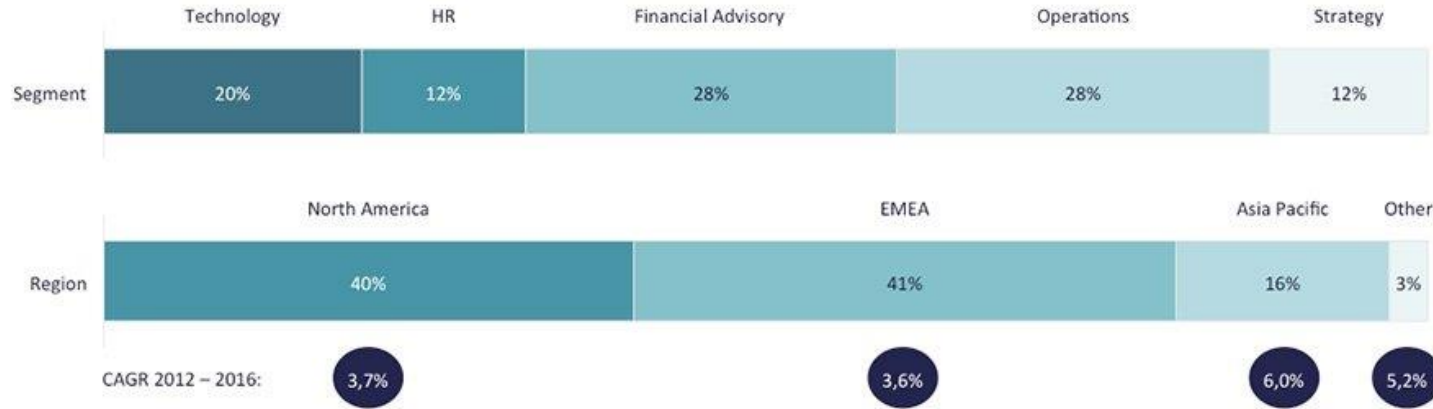
Oblasti poradenství

Main segments in consulting and key service areas



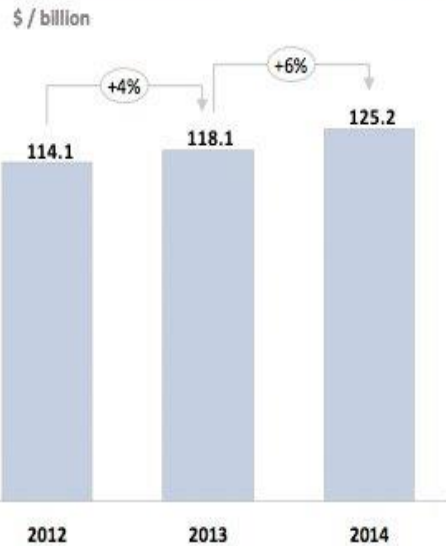
- Strategie
 - McKinsey & Company, The Boston Consulting Group, Booz & Company, and Bain & Company.

Global consulting market (per segment / region)

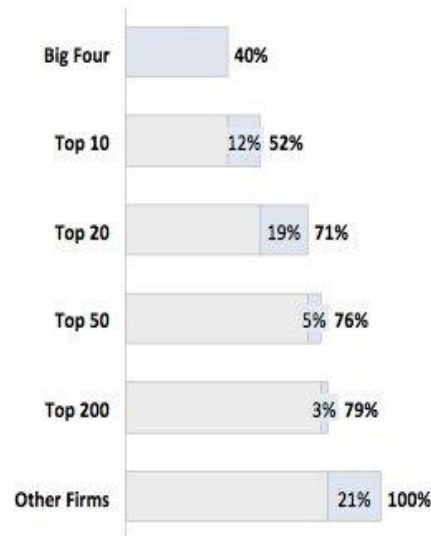


Firmy působící na trhu

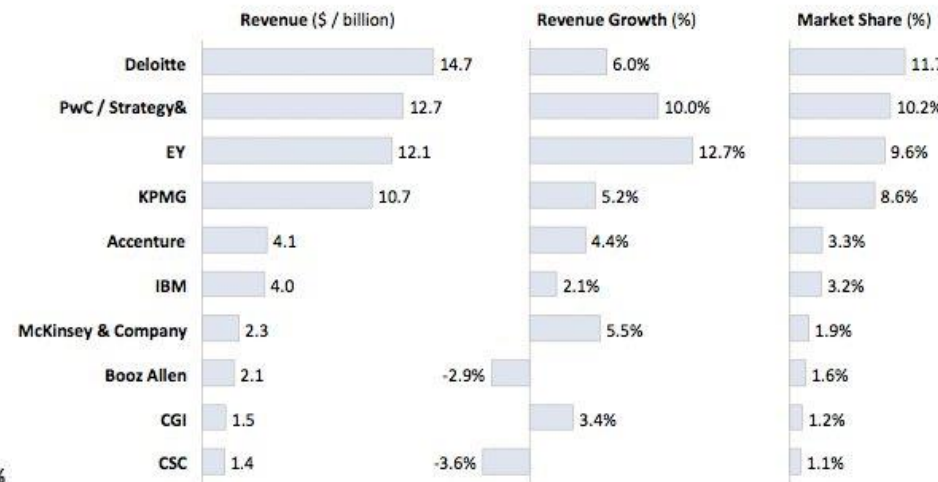
Global Consulting Market (2012 – 2014)



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



Top 10 Largest Consulting Firms



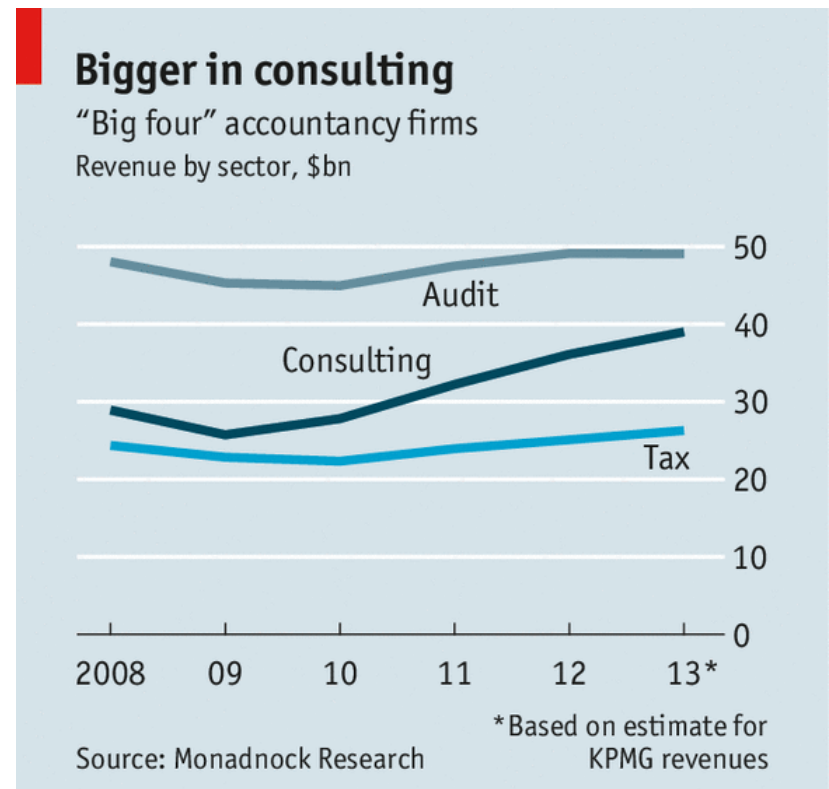
Source: Consultancy.uk analysis, based on data from Gartner (2014)



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

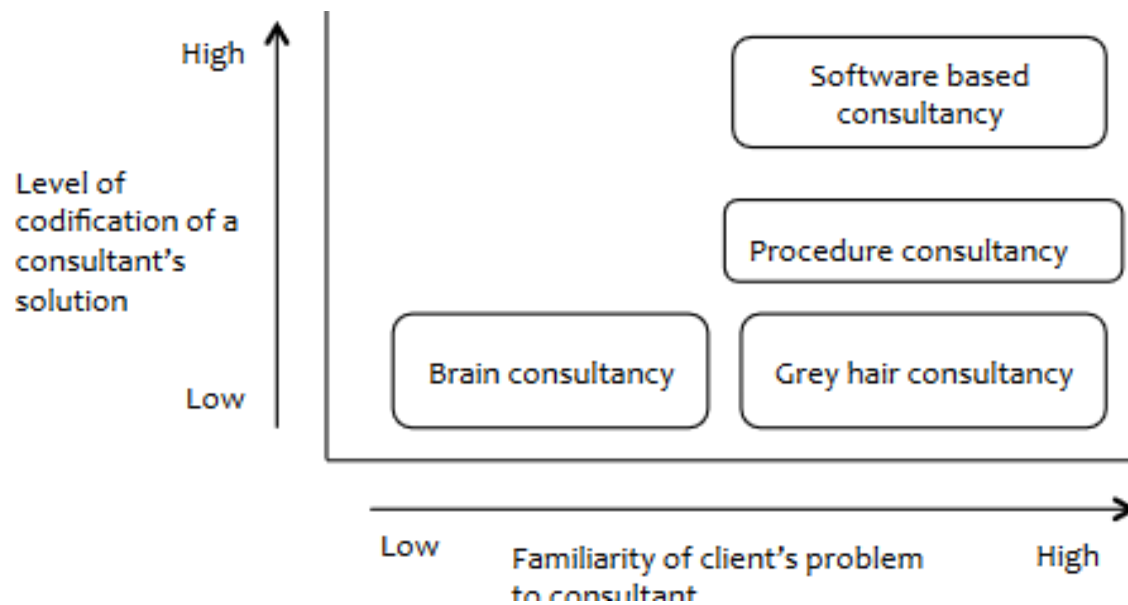
Area of Activity	Companies
1 – Strategic Management	McKinsey / Bain & Company / BCG / Delloite & Touche / Booz &Company / Accenture / ATKearney / LekPartnership / Monitor Company / Arthur D. Little / Cap Gemini / Hewitt Associates / Huron Consulting / Kurt Salmon / Lab51 / Parthenon Group / Point B / PRTM / ZS Associates
2 – Accounting / IT	McKinsey / Arthur Andersen / Delloite & Touche / Cap Gemini / Huron Consulting / Kurt Salmon / Oliver Wyman / Parthenon Group / PRTM / Ernst & Young / KPMG / Pricewaterhousecoopers
3 – IT/Systems	McKinsey / Bain & Company / Delloite & 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; Carreers in Business, 2009)]



Kam je zařadit?



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





CMC - GLOBAL

Guidelines for management consultancy services

ISO Standard 20700

Background information and practical use.

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

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

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](#)

Děkuji za pozornost

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

