

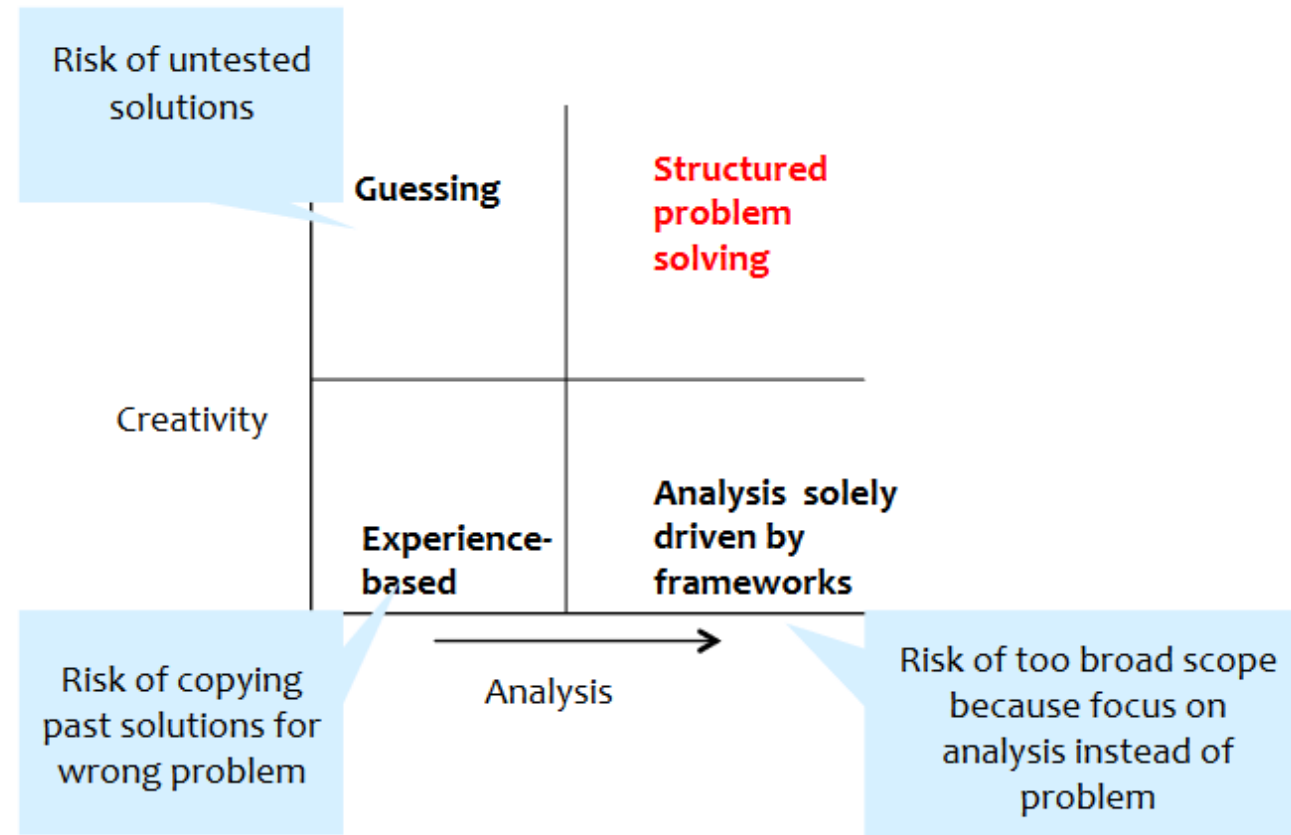
# Strukturované řešení manažerských problémů

Model poradenské organizace

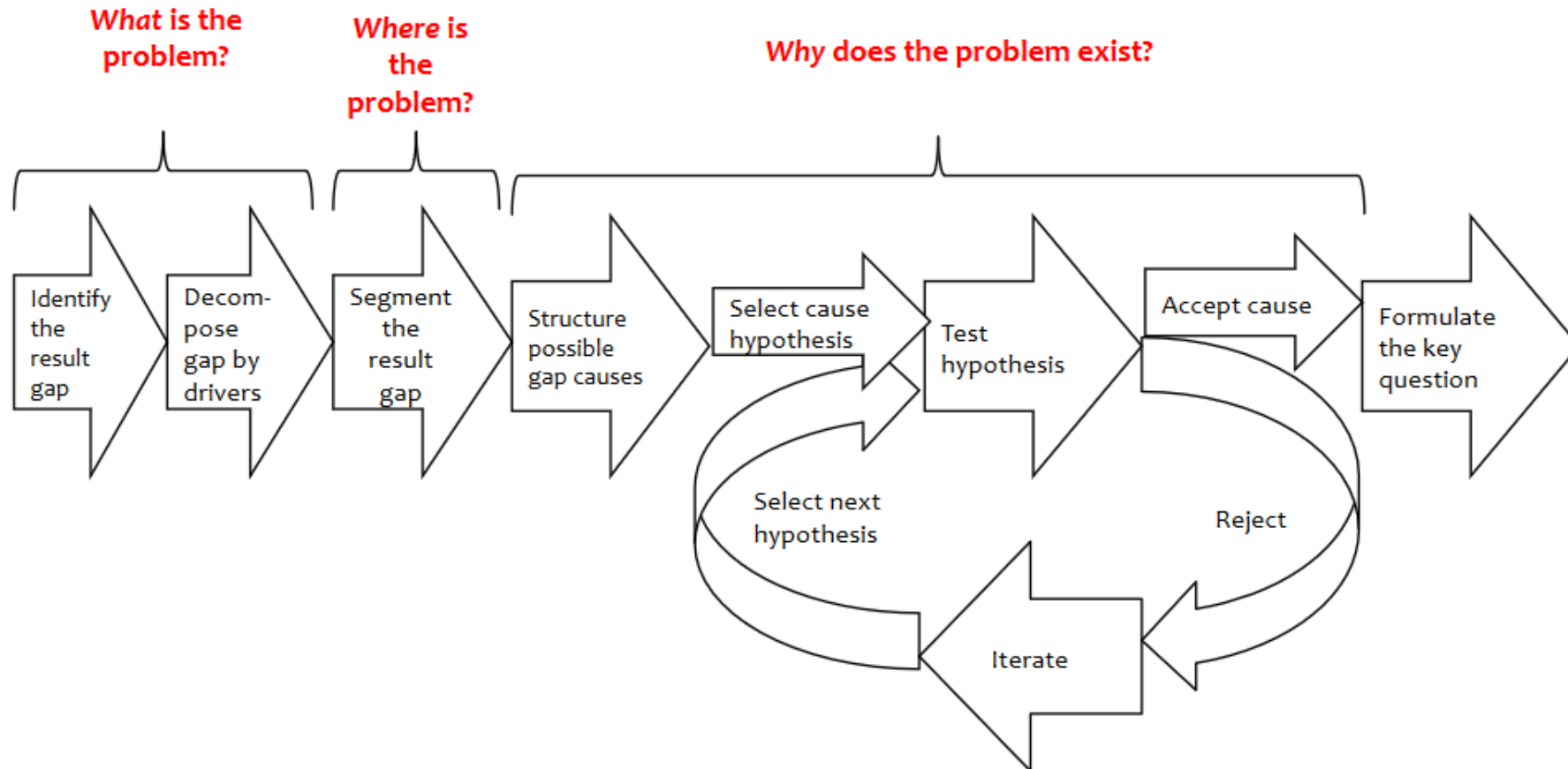
# Obsah bloku

- Strukturovaný postup  
vymezení problému a jeho  
příčin
- Poradenství jako produkt –  
business model poradenské  
organizace

# Přístupy k řešení problému

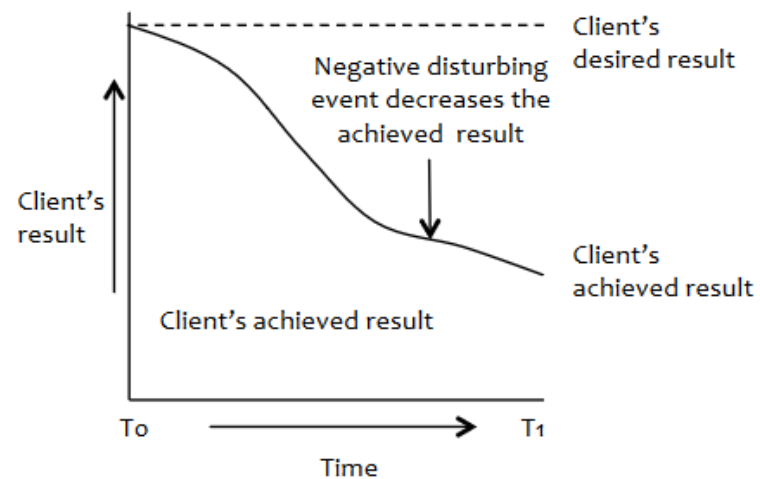


# Strukturovaný přístup k diagnóze

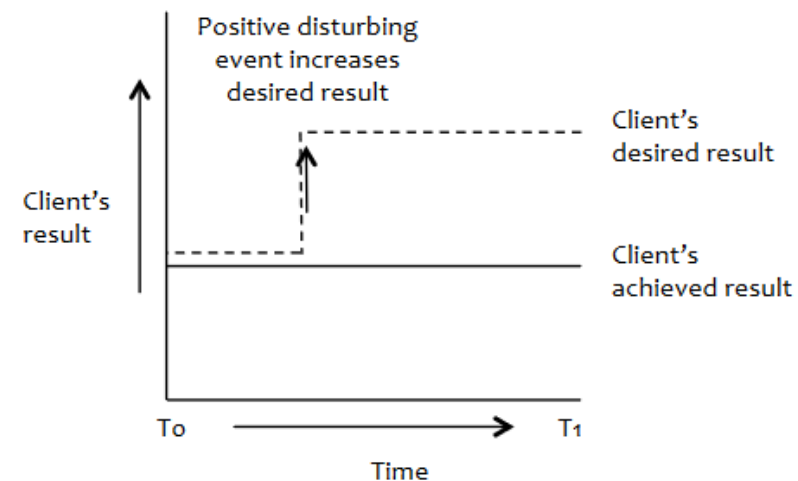


# Vymezení problému

- Klient definuje problém – ověřit
  - Definice problému jako „result gap“
- korektivní
  - progresivní
  - tvůrčí



Negative disturbing event

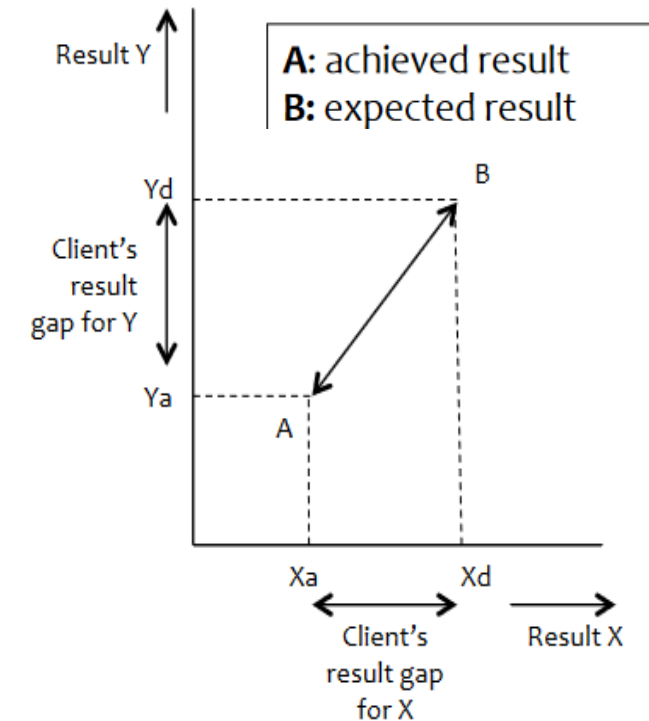


Positive disturbing event

# Podstata problému (CO?)

Descriptive questions	Explanatory questions	Prescriptive questions
What is happening?	Why is this happening?	How should we address this problem?
Do we have a problem?	Why do we have this problem?	Should we do this to solve this problem?
		Which of these alternative solutions should we take?

FIGURE 6.1 *Types of questions that prospects may have*



## Logické strukturování (příčin) problému (PROČ)

Musí být součástí podstaty problému a vysvětlovat ji

- Mohou být příčiny poklesu zisku Tržby, Náklady, Reputace?

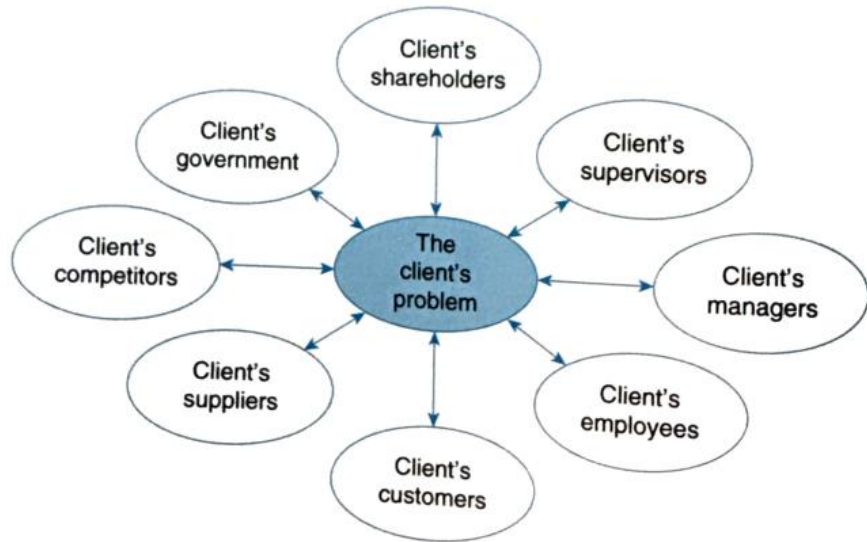
Vzájemně exkluzivní (mutually exclusive)

- Je správně stanovení příčin problému vysokých výrobních nákladů takto: Nízké výrobní množství, vysoká kvalita výroby, vysoká produktová diference

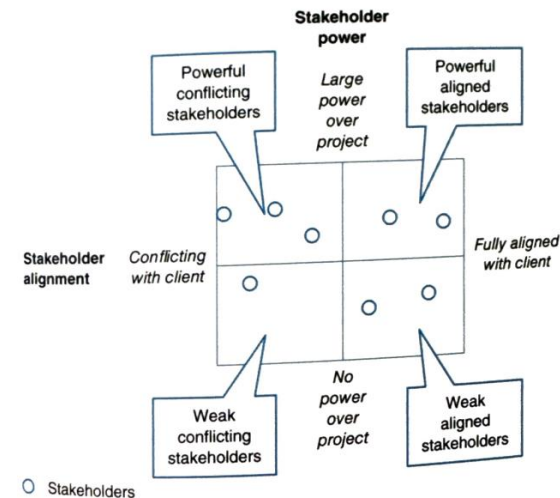
Kolektivně vyčerpávající (collectively exhaustive)

- Chybí něco? Vysvětlení poklesu tržeb (podnik působí v několika zákaznických segmentech na určitém produktovém trhu) – pokles poptávky, pokles podílu v rámci segmentu

# Analýza stakeholderů



1. Kdo je ovlivněn problémem? Kdo kvůli němu trpí a kdo naopak z něj benefituje?
2. Kdo problém způsobil?
3. Kdo je nezbytný pro vyřešení problému, ať už ve fázi hledání problému řešení nebo implementaci?
4. Kdo má zájem na tom, aby projekt nebyl úspěšný a problém se nevyřešil? Kdo může způsobit, aby projekt nevyšel?

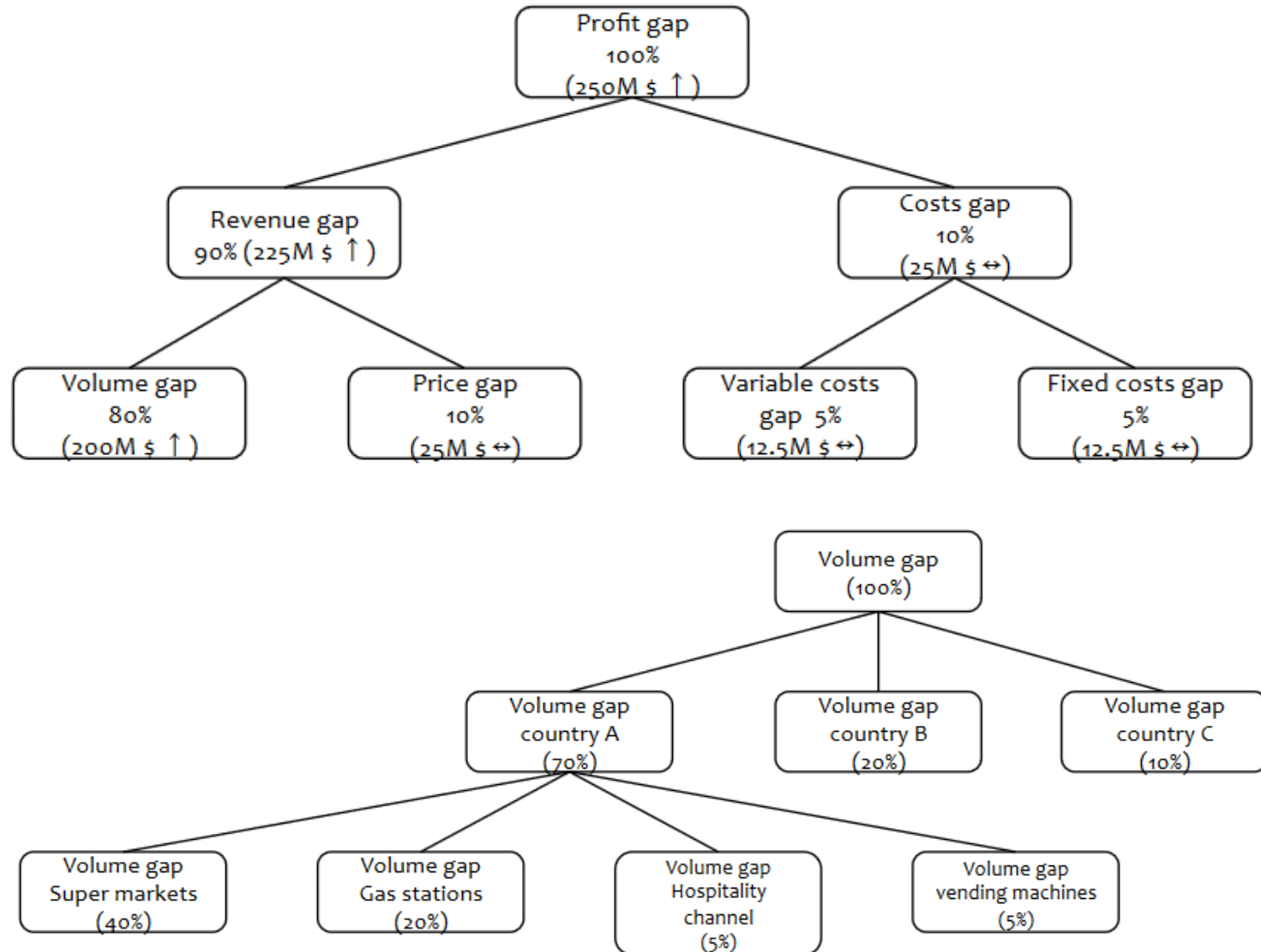




# Úkol1 (max 30 minut)

- Vzdělávací instituce stojí momentálně před problémem rostoucí fluktuace zaměstnanců a jejich vnímané rostoucí nespokojenosti. Problém je definován následující otázkou: Co by měla vzdělávací instituce udělat, aby došlo k poklesu fluktuace zaměstnanců o 10 % poklesu nespokojenosti o 20 %. ***Kdo jsou stakeholderi, se kterými se v rámci řešení problémů setkáte a jakou strategii byste k nim měli zaujmout?***

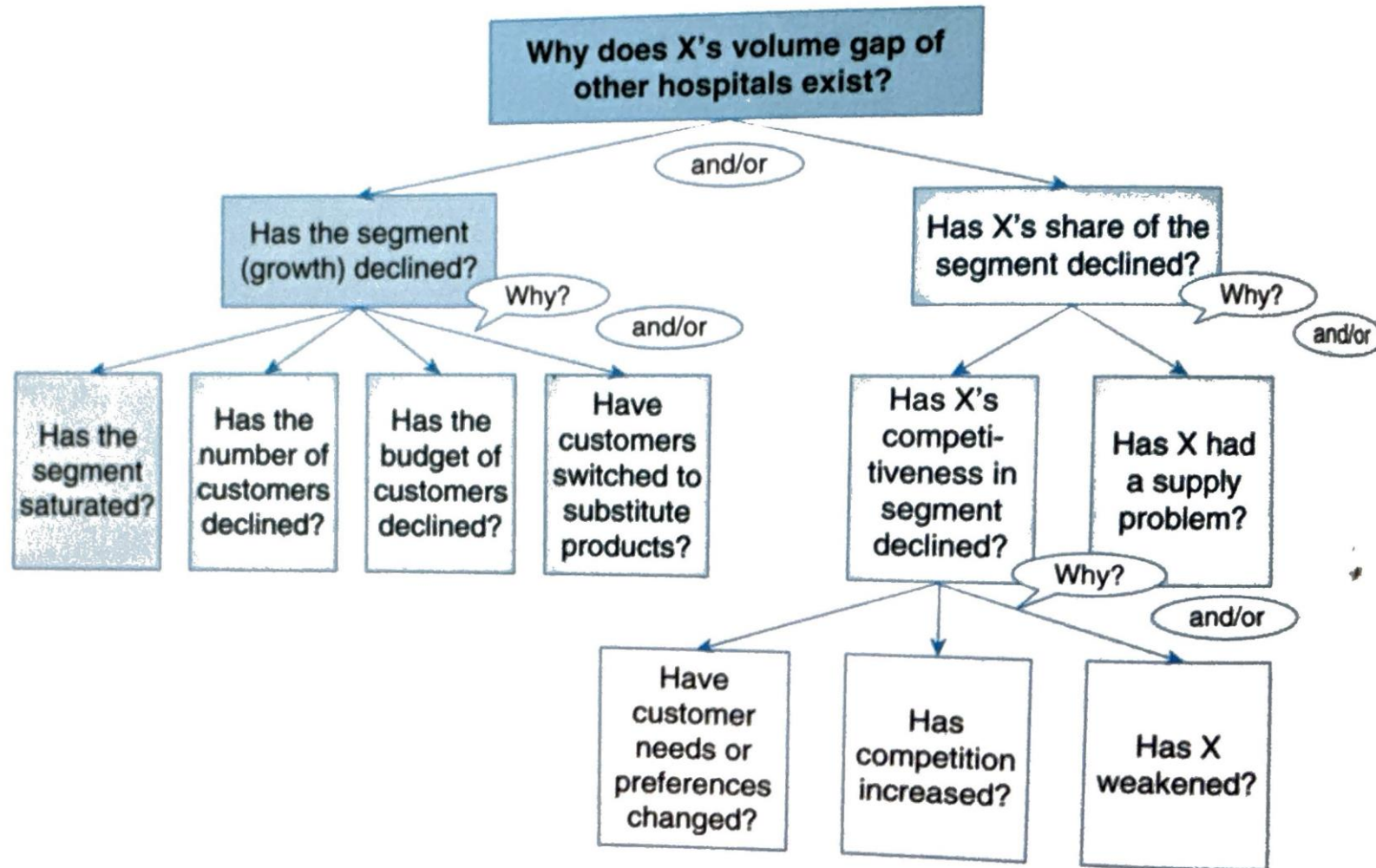
# Dekompozice problému a lokalizace (KDE?)



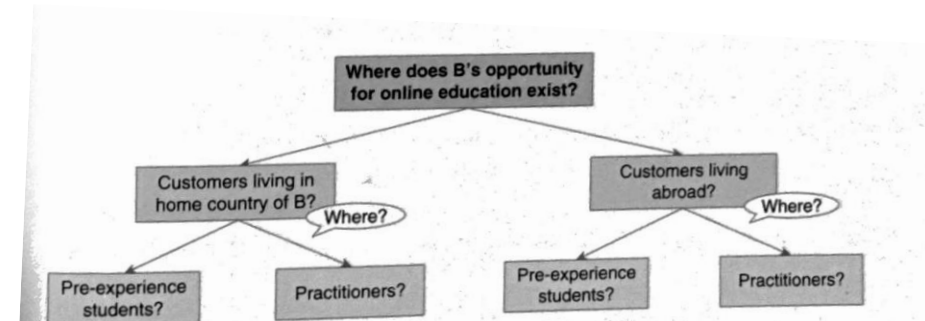
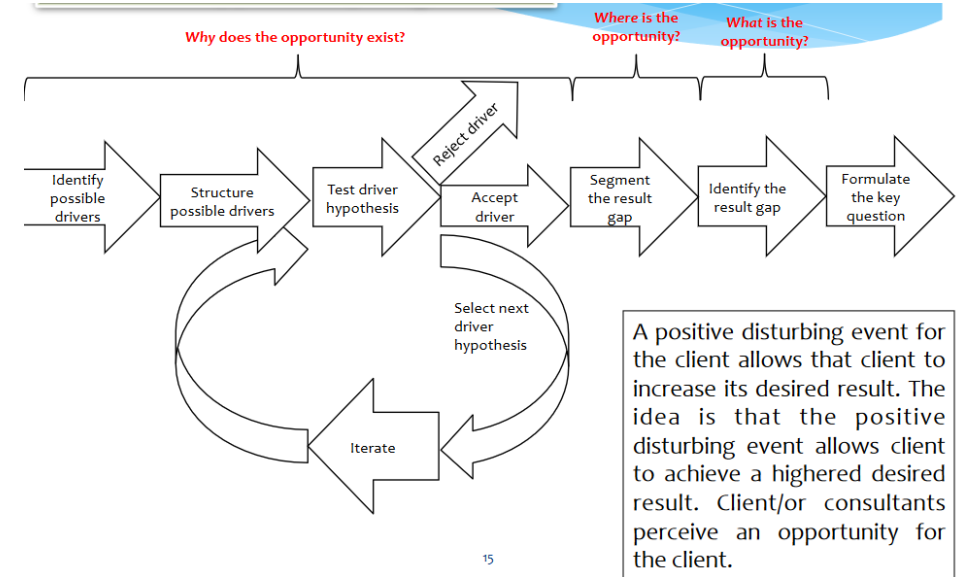
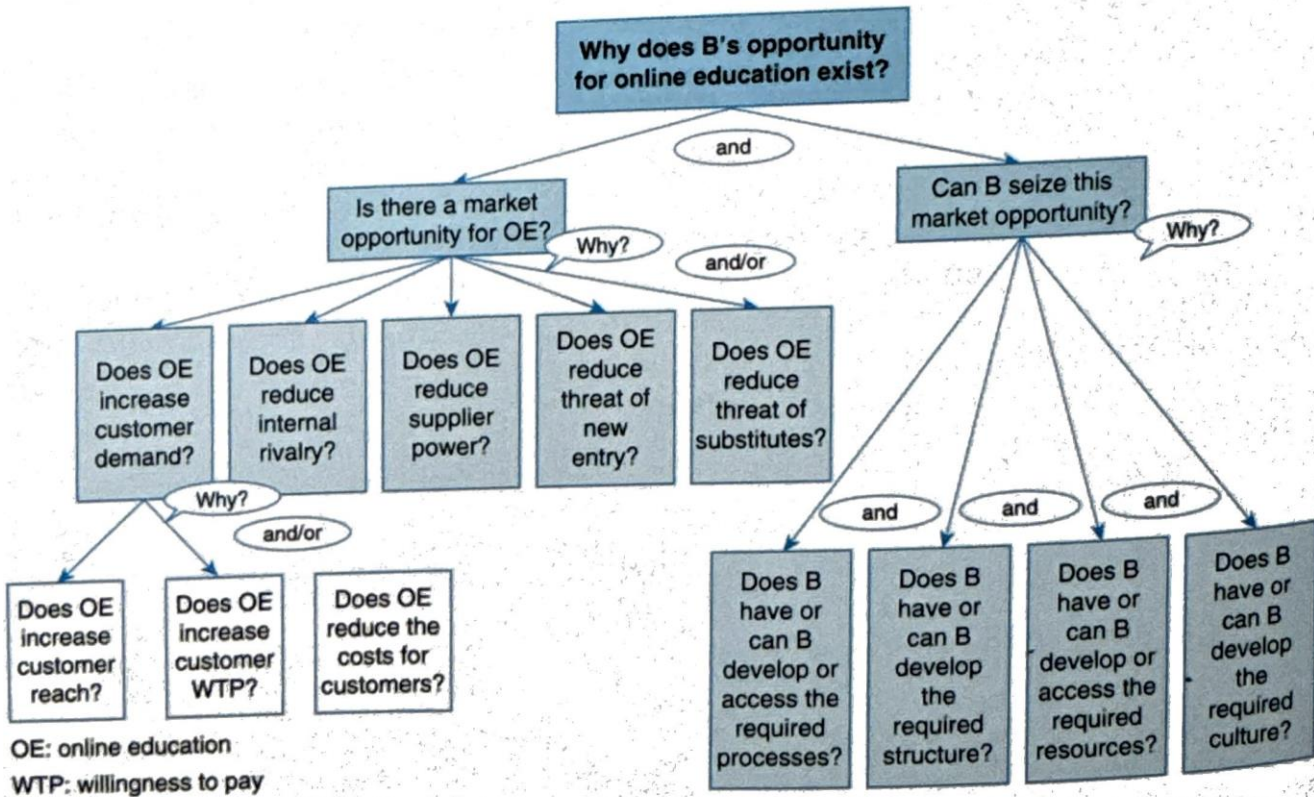
# Práce s teoretickými rámci (možné oblasti příšín)

Macro-environment	PESTEL				
Industry	Structure-Conduct-Performance	Industry Life Cycle	Competitive Forces	Value Net	Technology Adoption Life Cycle
Multi-business corporation	BCG Matrix	GE/McKinsey 9-Box Matrix	Parenting-Fit Matrix		
Mono-business company	Generic Competitive Strategies	Blue Ocean Strategy	Value Disciplines	Strategy Diamond	Strategy Map
	McKinsey 7S-Model	Nadler-Tushman Congruence Model	Business Model Canvas	Fishbone Diagram (Ishikawa)	VRIO
	Value Chain	Value Stream Map	Sales funnel	Sales pipeline	Phase-Gate Process Model

# Možné vysvětlení příčin problému – propad v objemu prodaných služeb



# Problém klienta – využít příležitost

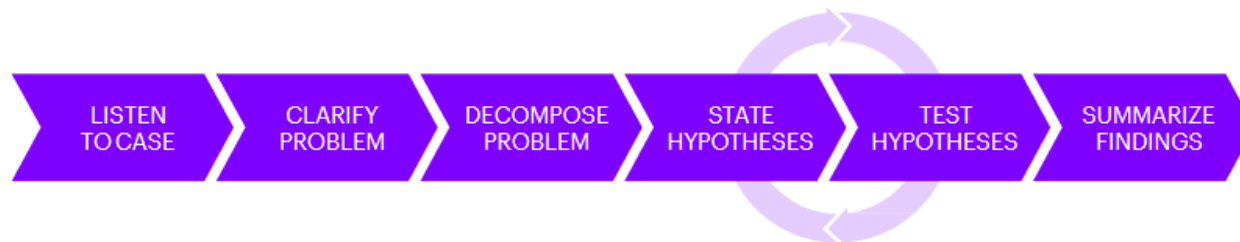


# Úkol 2: Dekomponujte následující problém

- **Úvod:** Firma “GastroDelight” je řetězec restaurací působících po celé České republice. Po několika letech stabilního růstu a ziskovosti se firma v posledním roce potýká s výrazným poklesem ziskovosti. Vedení společnosti se rozhodlo obrátit na manažerské poradce s cílem identifikovat příčiny tohoto poklesu a navrhnout strategie pro obnovení ziskovosti.
- **Cíl:** Vaším úkolem je analyzovat situaci firmy GastroDelight, identifikovat možné příčiny poklesu ziskovosti a navrhnout konkrétní opatření, která by vedla ke zvýšení ziskovosti podniku.
- **Pozadí:**
  - Firma GastroDelight byla založena před 10 lety a rychle se rozrostla na 50 poboček po celé České republice.
  - V posledních pěti letech firma vykazovala stabilní růst tržeb a ziskovosti.
  - V posledním roce však došlo k poklesu ziskovosti o 15 %.
  - **Úkoly:**
    - **Identifikujte oblasti možných příčin problému**

# Doporučený postup při řešení u manažerského poradenství (Case interview)

1. Náčrtněte si situaci – porozumění zadání
2. „Clarifikujte“ situaci (clarifying questions) - objasněte si, zda je potřeba nějakých dalších dat, ale uveďte jakých? Konkrétní dotazy – porozumění problému
3. Diskuse nad zvoleným rámcem – strukturování problému
4. Kvantitativní vyhodnocení situace – vyhodnocení problému
5. Kreativita a doporučení – vyřešení problému



MUNI  
ECON

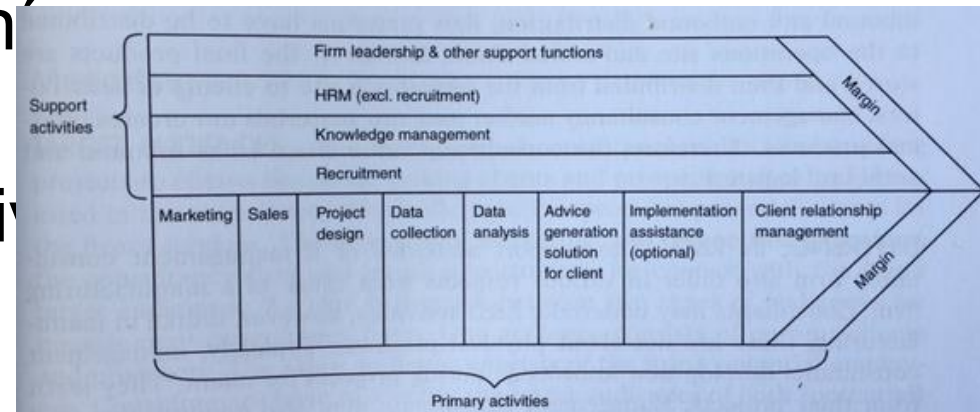
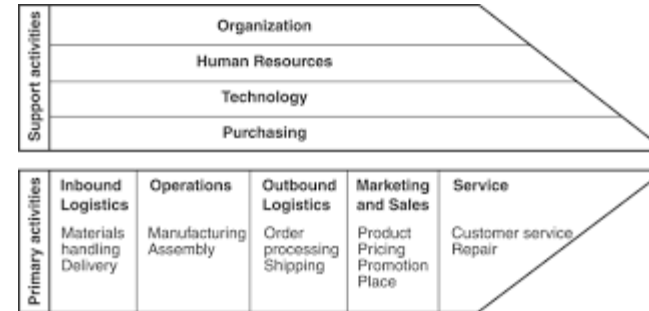
# Business model poradenské organizace





# Hodnotový řetězec poradenské organizace

- Prodej předchází výkonu
- Nabídka služeb namísto fyzického produktu
- Chybí vstupní a výstupní logistika
- R&D o znalostech nikoliv o fyzickém produktu
- Recruitment nahrazuje nakupování



# Činnosti poradenské organizace

## Primární aktivity

Marketing

Prodej

Project design

Sběr dat

Analýza dat

Tvorba rad

Asistence s implementací

CRM

## Podpůrné procesy

Nábor

Knowledge management

Řízení lidských zdrojů

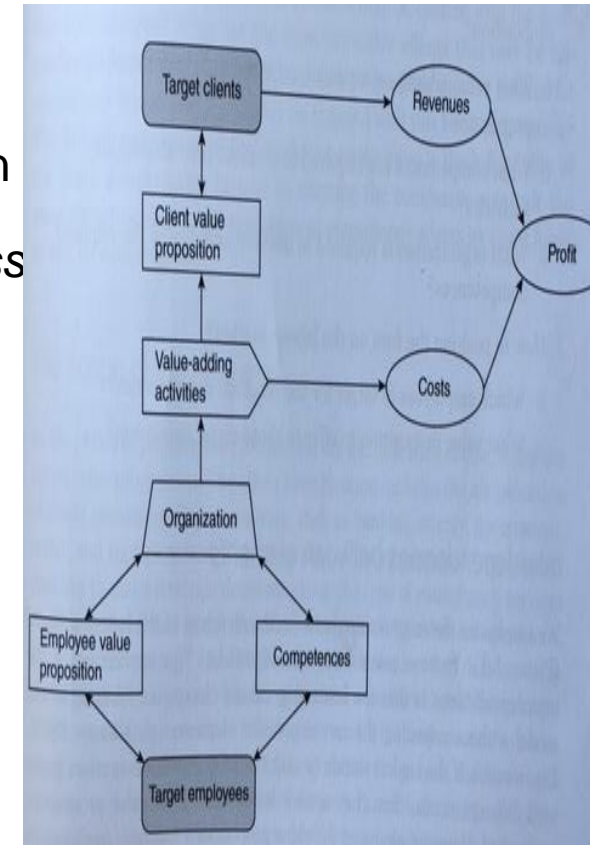
Leadership a ostatní podpůrné funkce

# Outsourcing










- Outsourcing primárních činností - Ano či ne?
- Případová studie EVALUESERVE <https://www.evalueserve.com/>
- V čem je rozdíl pro management firmy při outsourcingu primárních činností vs. sekundárních?
- Jaké jsou argumenty pro a proti outsourcingu primárních činností
- Jaký dopad má outsourcing primárních činností na poradenství?

# Business model poradenské organizace

- A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value, in economic, social, cultural or other contexts (*Business Model Generation*, [Alexander Osterwalder](#), [Yves Pigneur](#), Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries, self published, 2010)
- Business Model as the blueprint of how a company does business (Osterwalder et al., 2005)



# The business model canvas

<b>Business Model Canvas</b>		Designed for: <input type="text" value="Startup Name"/>	Designed by: <input type="text" value="Name1, Name2, ..."/>	Date: <input type="text" value="DD/MM/YYYY"/>	Version: <input type="text" value="X.Y"/>
<b>Key Partners</b>  <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS: Optimization and economy, Reduction of risk and uncertainty, Acquisition of particular resources and activities</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">8</p>	<b>Key Activities</b>  <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">6</p> <p>CATEGORIES: Production, Problem Solving, Platform/Network</p>	<b>Value Propositions</b>  <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">2</p> <p>CHARACTERISTICS: Newness, Performance, Customization, "Getting the Job Done", Design, Brand/Status, Price, Cost Reduction, Risk Reduction, Accessibility, Convenience/Usability</p>	<b>Customer Relationships</b>  <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">5</p>	<b>Customer Segments</b>  <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers? Is our customer base a Mass Market, Niche Market, Segmented, Diversified, Multi-sided Platform</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">1</p>	<b>Channels</b>  <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">4</p>
	<b>Key Resources</b>  <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships Revenue Streams?</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">7</p> <p>TYPES OF RESOURCES: Physical, Intellectual (brand patents, copyrights, data), Human, Financial</p>	<b>Cost Structure</b>  <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>IS YOUR BUSINESS MORE: Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing), Value Driven (focused on value creation, premium value proposition).</p> <p>SAMPLE CHARACTERISTICS: Fixed Costs (salaries, rents, utilities), Variable costs, Economies of scale, Economies of scope</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">9</p>	<b>Revenue Streams</b>  <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p>TYPES: Asset sale, Usage fee, Subscription Fees, Lending/Renting/Leasing, Licensing, Brokerage fees, Advertising</p> <p>FIXED PRICING: List Price, Product feature dependent, Customer segment dependent, Volume dependent</p> <p>DYNAMIC PRICING: Negotiation (bargaining), Yield Management, Real-time-Market</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">3</p>		

Designed by: The Business Model Foundry ([www.businessmodelgeneration.com/canvas](http://www.businessmodelgeneration.com/canvas)). PowerPoint implementation by: Neos Chronos Limited (<https://neoschronos.com>). License: CC-BY-SA 3.0

# Zadání úkolu

- Vyberte si sami jakoukoliv poradenskou organizaci, zjistěte si o ní dostupné informace a vytvořte její Business model canvas.

# Business model poradenské organizace



## – Základní prvky business modelu

### – Jakou pozici bude mít poradenská firma na trhu

Cíloví zákazníci, cíloví zaměstnanci,

Jakou hodnotu nabízet zákazníkům, typem poradenství, role poradce, rozsah poradenských služeb

### – Jaké kompetence je třeba rozvíjet a využívat s ohledem na hodnotu pro zákazníka

Jaké činnosti (value-adding) budou vykonávány za účelem tvorby hodnoty pro zákazníka

Jaké kompetence jsou nutné pro uvedené aktivity

Jaká organizace může rozvíjet a zajistit požadované kompetence

### – Jak působit na pracovním trhu (jak se umístit)

Na jaké zaměstnance se zacílit s ohledem na potřebné kompetence

Jaké hodnoty nabídnout těmto zaměstnancům

# Konkurenční strategie poradenské organizace

## Strategie

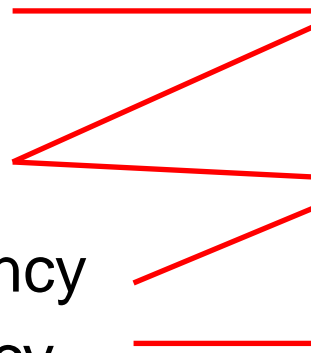
Brain consultancy

Software-based

consultancy

Procedure consultancy

Grey hair consultancy



## Hodnota pro klienta (Client value proposition)

Inovativní řešení (product leadership)

Nízké náklady řešení (operational excellence)

Úzký vztah mezi klientem a poradcem (client intimacy)

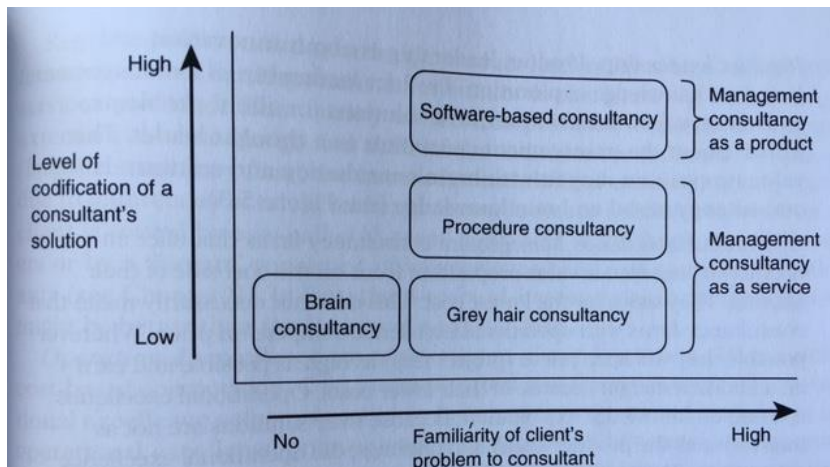


TABLE 7.1 Relations between competitive advantage and value activities

Competitive advantage	Cost leadership	Differentiation	
Client value proposition	Operational excellence	Client intimacy	Product leadership (Thought leadership)
Most relevant primary value activities	Efficiency of: <ul style="list-style-type: none"> <li>project design</li> <li>data collection</li> <li>data analysis</li> <li>advice generation</li> <li>implementation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>marketing</li> <li>sales</li> <li>client relationship management</li> </ul>	Creativity of: <ul style="list-style-type: none"> <li>project design</li> <li>data collection</li> <li>data analysis</li> <li>advice generation</li> <li>implementation</li> </ul>
Most relevant support activities	Knowledge management: re-using codified knowledge	Knowledge management: re-using tacit knowledge	Recruitment of creative talent

Sources: competitive advantage: Porter (1985); client value propositions: Treacy and Wiersema (1993)