



# Úvod do poradenství Vstupní fáze

Blok 1\_prezentace

# Co se dozvíme ?

1. Jak bude vypadat výuka
2. Co je to poradenství a jaké jsou jeho základní principy
3. Jakou hodnotu mohu jako poradce firmám přinést
4. Mám předpoklady k tomu stát se poradcem
5. Jaké jsou fáze poradenského procesu

## Struktura semestru

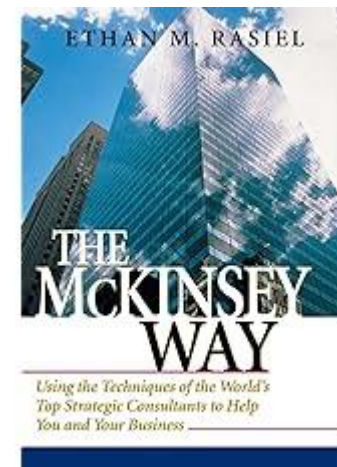
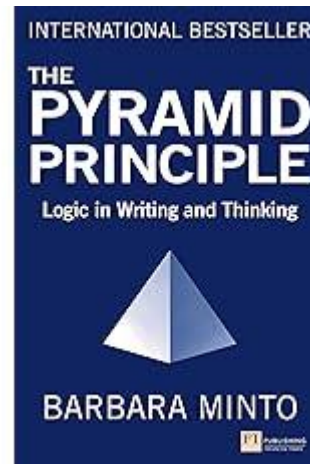
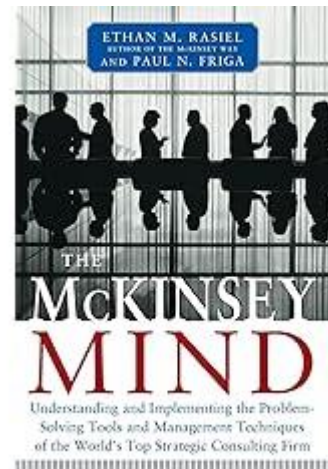
Blok		1	2
27.9.	Přednáškový blok	<i>Švandová</i>	<i>Švandová</i>
		Úvod	Vstupní fáze
11.10.	Seminární blok	<i>Švandová</i>	<i>Švandová?</i>
		Dovednosti poradce (Case interview)	Model poradenské organizace
25.10.	Přednáškový blok	<i>Švandová</i>	<i>EY</i>
		Strukturovaná diagnóza	Manažerské poradenství v ČR
22.11.	Seminární blok	<i>PwC</i>	<i>PwC</i>
		Řešení případových studií	Řešení případových studií
6.12.	Přednáškový blok	<i>Švandová</i>	<i>Švandová</i>
		Strukturované řešení	Prezentace projektu pro klienta
20.12.	Seminární blok	<i>Maryáš</i>	<i>Švandová</i>
		Interní poradenství	Prezentace modelu

# Hodnocení

1. Aktivní účast na seminářích (40 bodů – 3\*15-15-10)
2. Tvorba či návrh business modelu vlastní poradenské organizace nebo návrh na změnu modelu poradenské organizace a jeho prezentace. (30 bodů)
3. **Minitesty** z učiva probraného v přednáškových blocích (15 bodů - 3\*5)
4. **Zkouškový test** (příkladu). (max. 15 bodů) – 9 bodů nutno získat (Dohromady za 3+4 je třeba získat 18 bodů)

# Doporučená literatura

- Doporučená literatura: BAAIJ, M. G. *An introduction to management consultancy*. First edition. Los Angeles: Sage, 2014, xix, 580. ISBN 9781446256138.
- [https://is.muni.cz/auth/el/econ/podzim2024/MPH\\_MZPO/index.qwarp?prejit=14542960;mode=edit](https://is.muni.cz/auth/el/econ/podzim2024/MPH_MZPO/index.qwarp?prejit=14542960;mode=edit)



# Vaše očekávání

- Co očekáváte od předmětu?
- Čeho se obáváte?



# Zájem stát se poradcem



- Co láká na tom, stát se poradce?
- Co se nelíbí na tom, stát se poradcem?
- **SLIDO anketa: #1189213** místnost
  
- <https://app.sli.do/event/5Hd7P35b8gbUZRXwLAo5aa>
- <https://www.topzamestnavatele.cz/>
- <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/vysokoskolaci-se-meni-nechteji-uz-pracovat-v-zahranicnich-fi/r~729a6d201a1711ec878fac1f6b220ee8/>

**Poradenství &  
Audit & Daně**

Deloitte  
Česká  
republika

KPMG  
Česká  
republika

EY

McKinsey &  
Company

PwC Česká  
republika

# Příklady táhnou

- Tomáš Spurný – generální ředitel Moneta money bank ředitel McKinsey & Company
- Lubor Žalman – v letech 2004-2012 GŘ reiffeisenbanky, nyní investiční firma ENCOR wealth management McKinsey & Company
- Martin Illner – Oracle, Bain and McKinsey & Company
- Mojmír Mlčoch – absolvent MU – CFO v TV JOJ **PwC**





# MUNI

## ***Jaký je rozdíl mezi manažerským poradcem a finančním poradcem?***

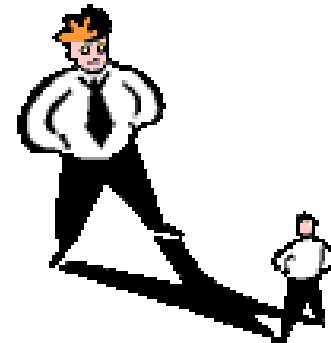
*Co si představíme pod pojmem manažerské poradenství resp.*

# Pár definic

- **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 solutions, by taking into account actions or by producing deliverables (ISO 20700)
- ‘This service provided to business, public and other undertakings by an independent and qualified person or persons in identifying and investigating problems concerned with policy, organisation, procedures and methods recommending appropriate action and helping to implement these recommendation.(ICMCI)
- Management consultancy is an advisory service by **specially trained** and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify management problems, analyse such problems, recommend solutions to these problems, and help, when requested, in the implementation of solution“ (Greiner and Metzger, 1983)

# Nezávislost poradce

- finanční nezávislost
- administrativní nezávislost
- politická nezávislost
- emocionální nezávislost



interní poradenství x externí poradenství

# Interní vs. Externí poradenství

Area	Differences	Implications
<b>Knowledge</b>	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.
<b>Relation to client</b>	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.
<b>Reputation</b>	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.
<b>Cost</b>	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.

# Shrneme-li....

- poradce je někdo, kdo za **úplatu** poskytuje rady nebo jiné služby profesionální nebo poloprofesionální povahy (Kubr)
- poradce navrhuje, **nerozhoduje** o změnách
- pro management podniku
- Jedná se o **službu**
- Nezávisle
- Implementace jako odlišný projekt

*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

# Poradenství je služba.....

- 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?



# Historický exkurz



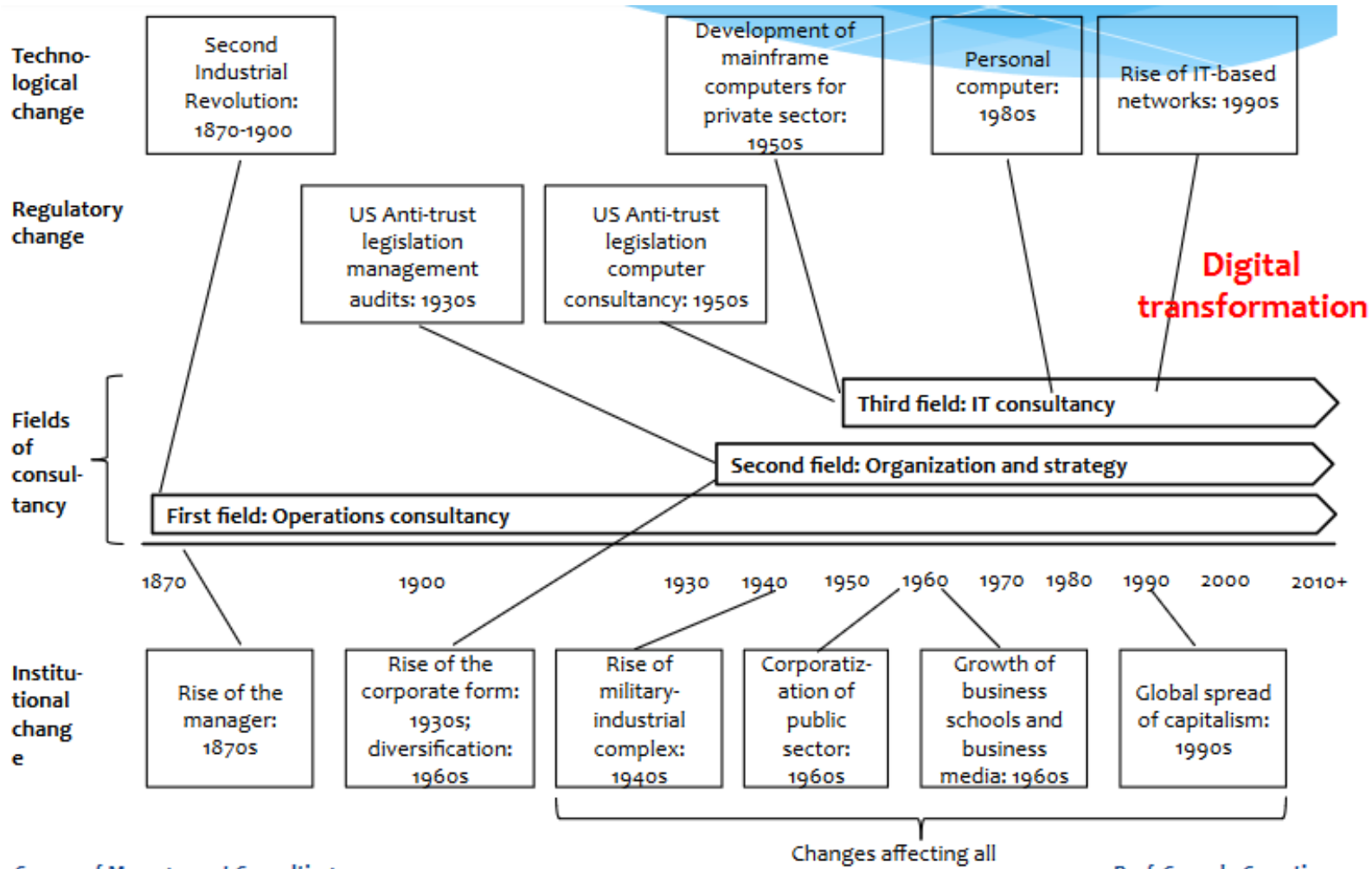
## Počátky poradenství v řízení

- vědecké přístupy - Taylor
- Škola lidských vztahů – Mayo, Follettová
- Vznik 1. poradenských firem **Arthur D. Little**, založená 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

**Big 5 → Big 4 – Kdo je součástí?**



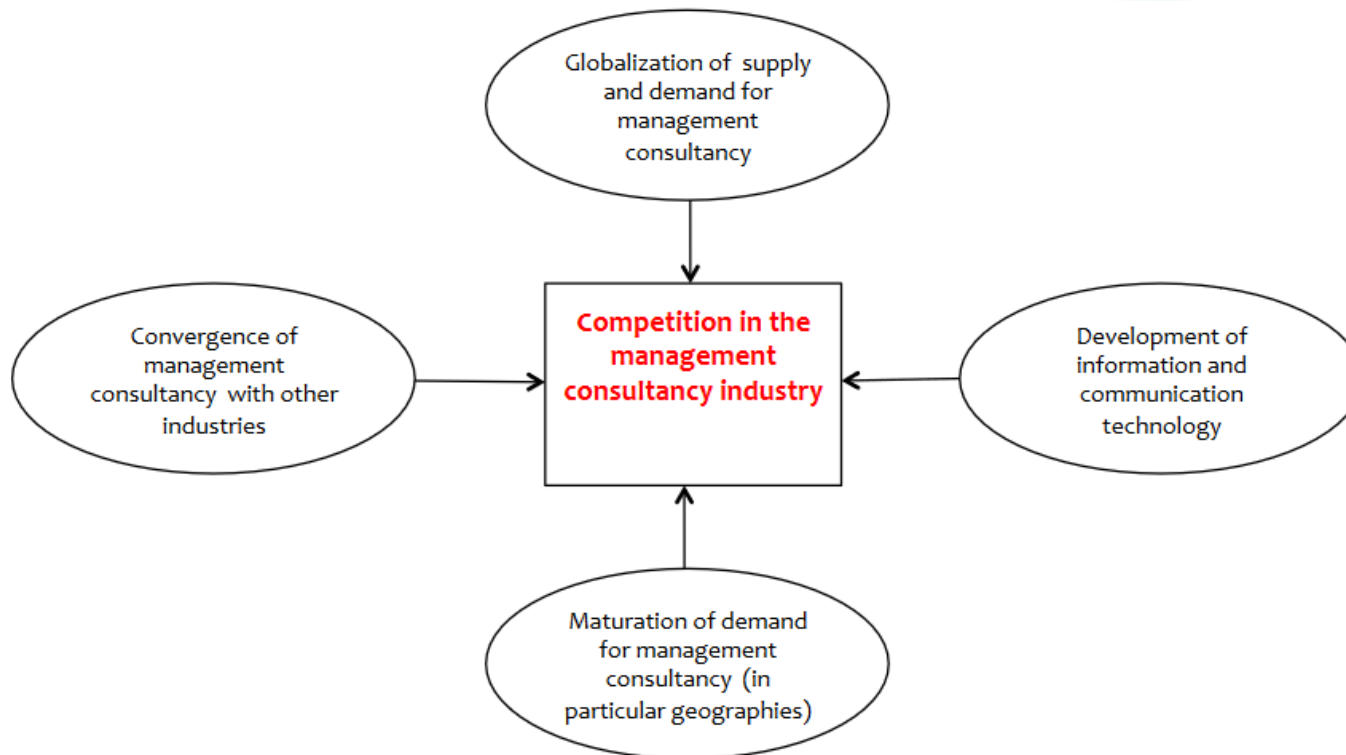
**Digital transformation**

Source of Management Consulting

Prof. Gerd Gigerenzer



# Důvody sílí konkurence



# Pohled na poradenství

Poradenství bojuje s mnoha předskudky, ale i etickými selháními

1. Znáte nějaká?
2. Jaké argumenty byste použili pro klienta s negativním pohledem na poradenství, abyste ho přesvědčili, že by měl využít vaše služby?

## Kritický pohled

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

## Funkční pohled

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

# 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)**

# 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

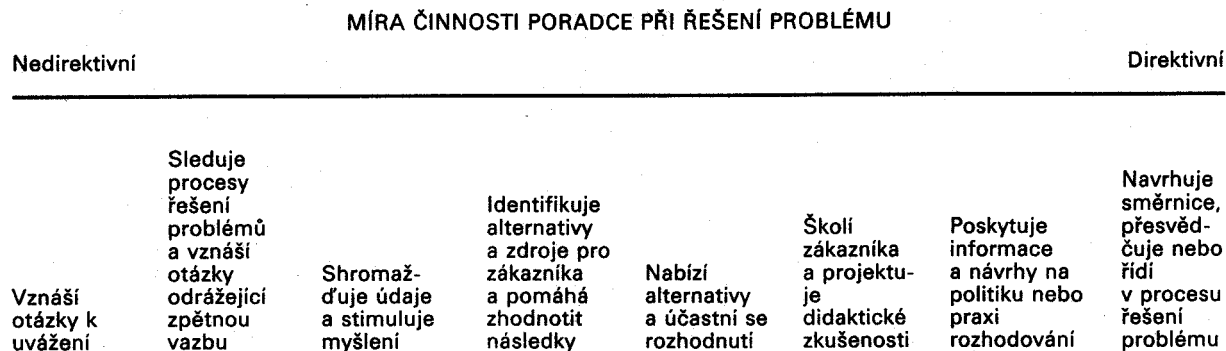
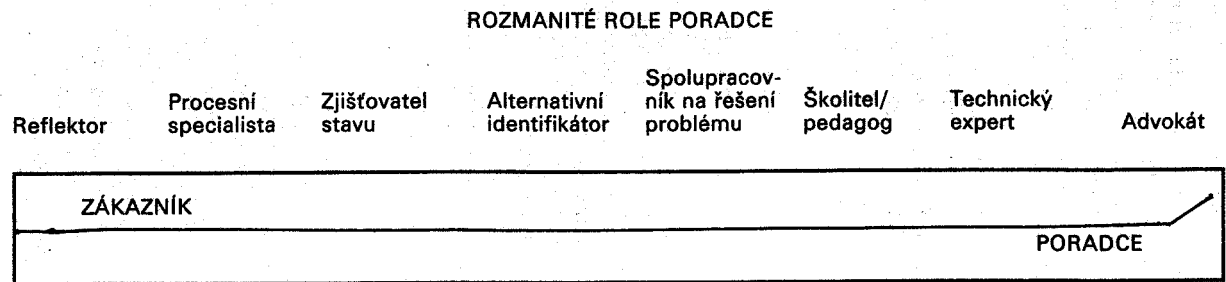


What it really is

# Co poradenství může nabídnout klientovi?

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

# Model rolí chování poradce

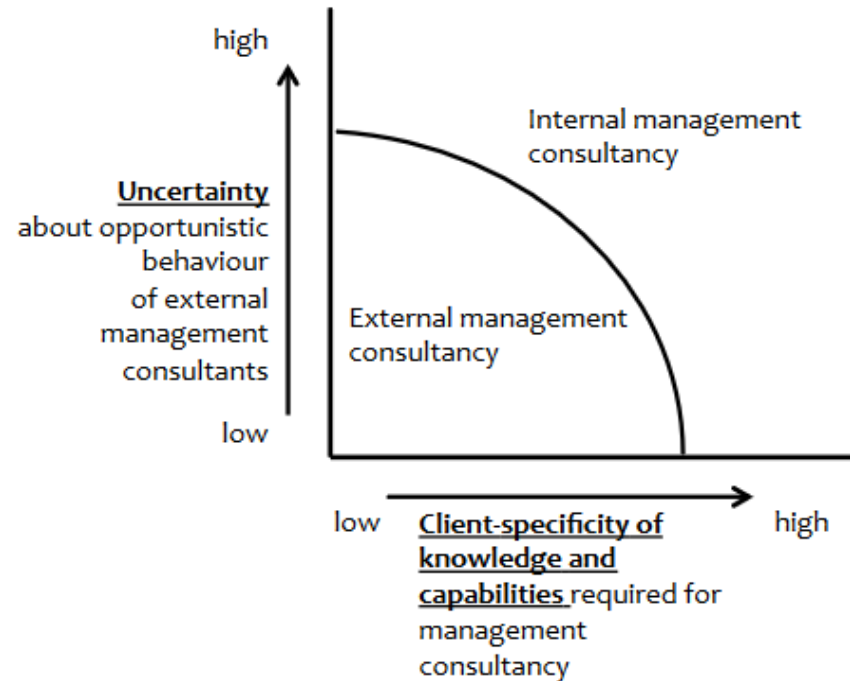


# Co poradenství může nabídnout

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"> <li>• Benefit for client organization</li> <li>• Benefit for factions or individuals within client organization</li> </ul>
Management consultants' reputation	Win political fight	Arguments to win political fight <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefit for client organization (macro-politics)</li> <li>• Benefit for factions or individuals within client organization (micro-politics)</li> </ul>
	Scapegoat	No blame for client management or individuals within client organization

# Faktory využití MCS

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





# Přestávka?

# Osobnost poradce

- Odborná kvalifikace a technické znalosti
  - Inženýring
  - Řízení projektů
  - Plánování
  - Marketing
  - Finanční
  - Systémové
  - vzdělávání
- Interpersonální dovednosti
  - Asertivita
  - Schopnost vyjádřit podporu
  - Umění konfrontace
  - Naslouchání
  - Manažerský styl
  - Skupinový proces
- Poradenské dovednosti – zvládat všechny kroky poradenského procesu

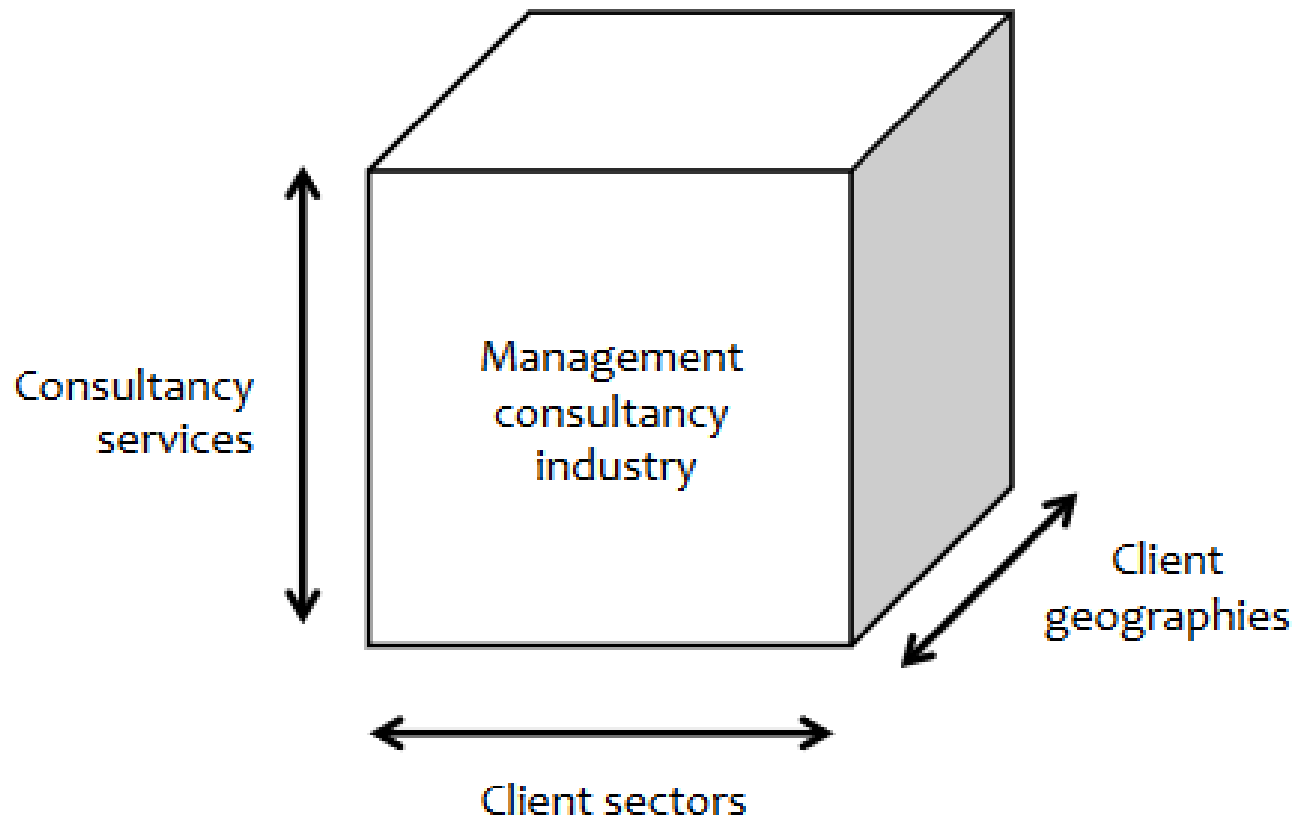
Zamyslete se nad tím, co chcete poradci nabídnout a co byste pro to mohli udělat?

# Poradci - specialisté vs. generalisté

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



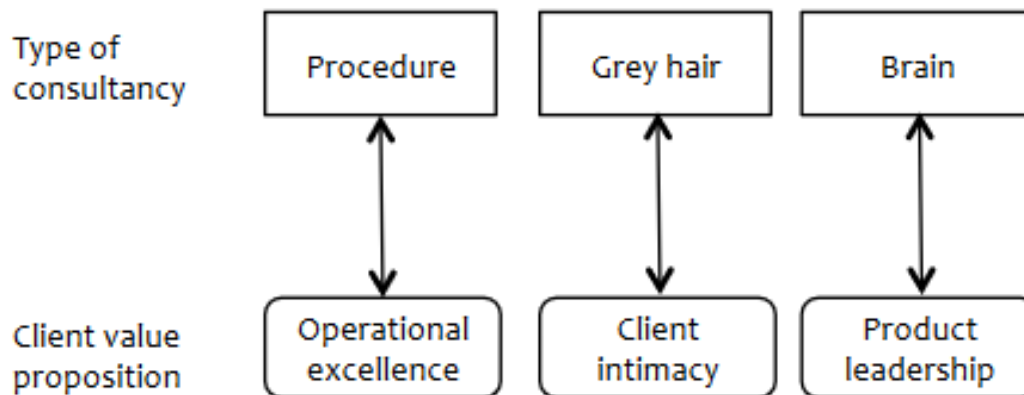
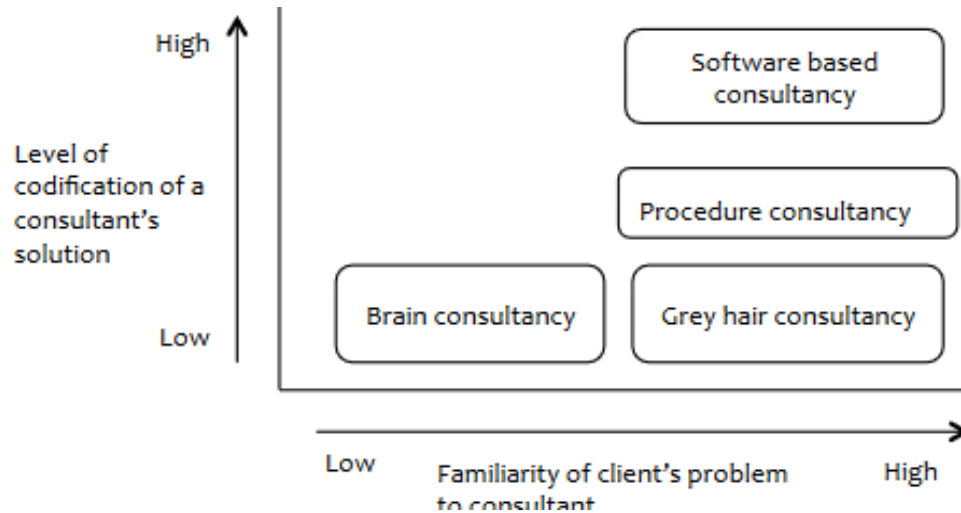
# Dimenze poradenství



# 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 profesoři“
- Netradiční dodavatelé poradenských služeb

# Typy poradenství



# Oblasti poradenství

## Main segments in consulting and key service areas



## Strategie

[McKinsey & Company](#), [The Boston Consulting Group](#), [Booz & Company](#), and [Bain & Company](#).

# 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

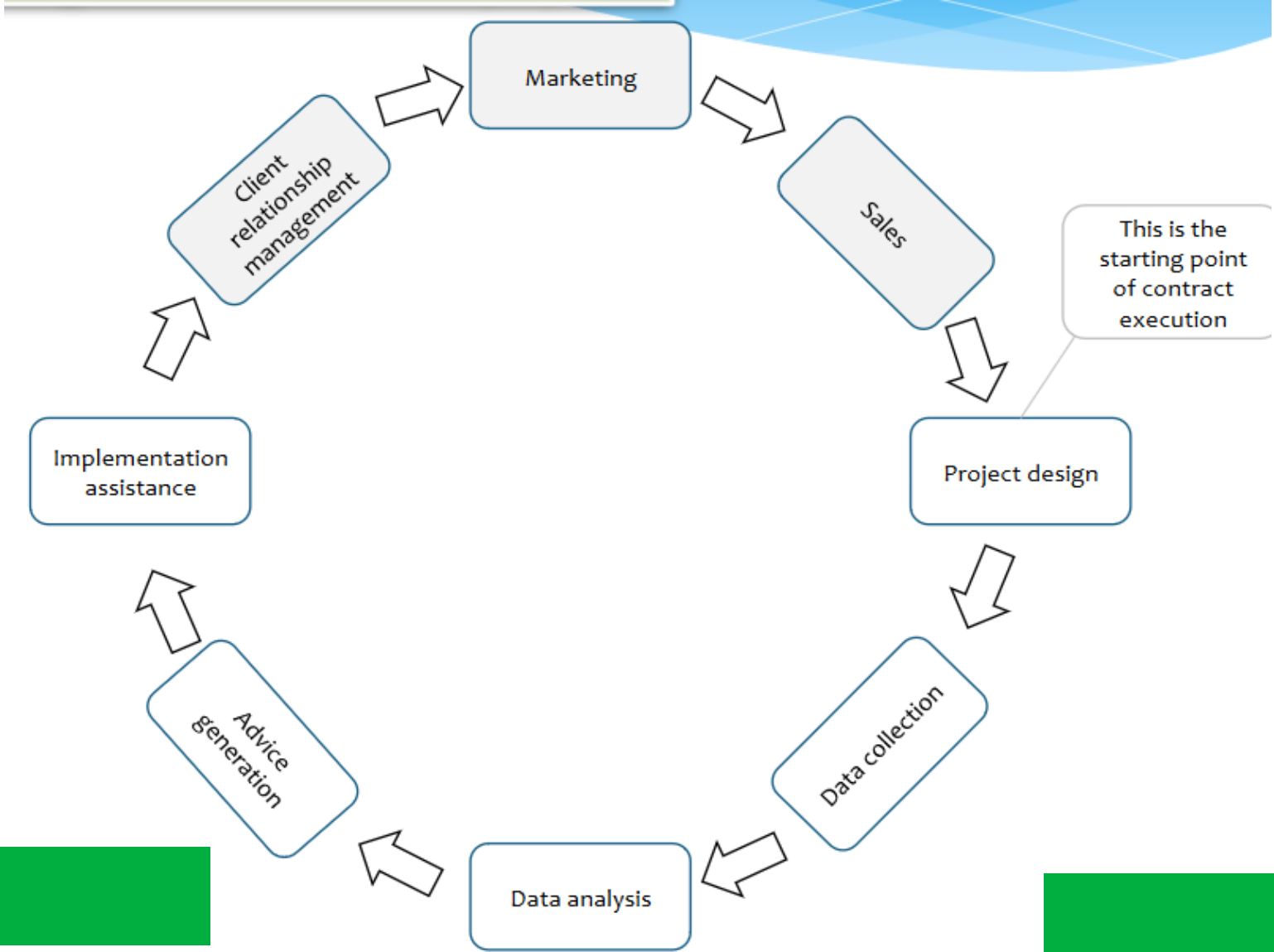
# Poradenský proces

**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



# Základy poradenského přístupu

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



## ACME Consulting – PŘÍPADOVKA

1. Co bylo najednání špatně?
2. Může za to Ronald? Udělal nějaké chyby?
3. Co by měl teď Ronald udělat? Přemýšlejte nad výhodami a nevýhodami vašich návrhů.

# Co jsme se dozvěděli?

1. Jak bude vypadat výuka
2. Co je to poradenství a jaké jsou jeho základní principy
3. Jakou hodnotu mohu jako poradce firmám přinést
4. Mám předpoklady k tomu stát se poradcem
5. Jaké jsou fáze poradenského procesu

**Děkuji za pozornost**