

máte rádi konzultanty?

Management má v našich krajích na poradce vyhraněný názor: buď jasně pozitivní, založený na vlastní dobré zkušenosti, nebo striktně negativní, opět podložený osobní nespokojeností nebo vycházející ze zkušenosti někoho jiného. U první skupiny lze předpokládat, že s konzultanty umí spolupracovat a umí si je i vybrat. Naproti tomu druhá skupina manažerů si zřejmě neuvědomuje specifika práce s konzultanty, nebo bez úvahy přejímá cizí zkušenost. Jak tedy vybrat toho správného konzultanta, který mi skutečně pomůže?

~ fast facts)

- ⊗ Pro výběr konzultanta je ideální transparentní výběrové řízení.
- ⊗ Poradce se většinou vybírá na základě písemné nabídky služeb.
- ⊗ Pozitivní reference jsou obecně velmi dobrým argumentem pro výběr.
- ⊗ Dnešní poradci jsou poměrně úzce specializováni a většinou neumí vše.

ZAKLADEM PRO ANGAŽOVÁNÍ KONZULTANTA JE MOŽNOST VOLBY z více než jedné alternativy. Nepřeceňujte dobré, ale ani špatné zkušenosti vašich kolegů s konkrétními poradci, protože každý takový projekt je zcela jiný. Ideální pro vás, ale i pro poradce je transparentní výběrové řízení s jasně stanoveným zadáním a výběrovými kritérii. Spolupráce s poradcem je zcela standardním obchodním vztahem, i když se specifickými rysy:

- † **práci poradce lze obtížně měřit**, a není proto divu, že mnohé české „tunely“ využily fiktivního poskytnutí poradenských služeb k přesunu peněz do těch správných kapes;
- † **těžko se určuje vztah mezi cenou a hodnotou**, i když toto je někdy jen snadným argumentem, proč s konzultanty nespolupracovat;
- † **konzultant se nedá vybrat na základě prospektu nebo ceníku**. I když – uchovávat jako kuriozitu korespondenční listek, jímž nám jistý podnikavý člověk nabízel obchodní zastupování v jižních Čechách, pokud mu pošleme náš ceník!
- † práce konzultanta většinou vyžaduje jistou aktivitu také ze strany klienta.

Pro výběr konzultanta není zcela jednotný recept, protože rozsah situací, ve kterých je možné služby poradce využít, je velmi široký a ovlivňuje i postup při výběru. Nicméně je možno uvést několik obecně platných zásad:

1. První dojem

První setkání s konzultantem hraje pro výběr velkou roli. Vyhybejte se poradcům, kteří se vám s prvním slovem snaží něco prodat, aniž by ještě věděli, co vlastně chcete. Zkušený konzultant v takové situaci hlavně naslouchá. Již z jeho dotazů však můžete zjistit, nakolik rozumí vašemu problému a vašemu podnikání.

2. Dobrý konzultant je specialista

Nevěřte příliš poradcům, kteří říkají, že vám mohou poradit se vším. „Ferda mravenec, práce všeho druhu“ nemá v této profesi šanci na úspěch. Dnešní poradci jsou poměrně úzce specializováni. Dokonce ani velké poradenské firmy, které mají široký záber, většinou neumí všechno nebo alespoň ne vše stejně dobře.

3. Základem je znalost podnikání

Moderní informační a komunikační technologie má dnes hlavní vliv na vývoj podnikání. Přesto však ani tak často skloňovaný e-business vám nemůže nahradit zdravý základ jakéhokoliv podnikání a tím méně jasný podnikatelský záměr. Buďte proto nedůvěřiví zejména vůči IT konzultantům, kteří vás budou přesvědčovat, že software, jenž nabízejí, vám vyřeší vše a provždy.

4. Požadujte kompletní řešení

Pro měření úspěšnosti poradce je výhodné, aby se podílel na celém projektu a byl tak vidět měřitelný výsledek jeho práce. Je to jako s domem, který si necháte stavět od různých firem. Když je konečný výsledek špatný, každý z dodavatelů najde několik argumentů, proč je za neúspěch projektu zodpovědný někdo jiný.

5. Poznejte konzultanty, kteří pro vás budou pracovat

Zejména u velkých poradenských firem se nejprve setkáte se zkušenými vedoucími pracovníky, kteří na vás udělají velmi dobrý dojem. Můžete však být překvapeni výsledným týmem, který ve skutečnosti bude na projektu pracovat. Může sestávat z „konzultantů“, kteří právě ukončili školu. Chtějte vidět tým konzultantů osobně, ještě před rozhodnutím o výběru. Zvažte, zda jste ve vašem prostředí schopni akceptovat poradce, kteří nemluví česky!

6. Nepřeceňujte reference

Pozitivní reference jsou obecně velmi dobrým argumentem pro výběr. Mají však smysl jen tehdy, když o nich budete mluvit

Buďte nedůvěřiví zejména vůči IT konzultantům, kteří vás budou přesvědčovat, že software, jenž nabízejí, vám vyřeší vše a provždy.

s tím, kdo za projekt zodpovídal na straně klienta. Někdy však jsou reference postaveny na velmi dobrých osobních vztazích mezi klientem a poradcem, nemluvě o případných finančních provizích. Buďte proto při interpretaci reference opatrní. Ani negativní reference nemusí vždy znamenat neschopného poradce, ale možná klienta, který neví, jak s poradci spolupracovat.

7. Umí poradce zachovat důvěrnost?

Vyhnete se konzultantovi, který ve snaze ukázat, jak je dobrý, podrobně okomentuje své předchozí zakázky. Popíše, jak byl management dotyčné firmy neschopný, jaký měli chaos v informačním systému a jak on vše geniálně vyřešil. Buďte si jisti, že pokud jej angažujete, bude stejně hovořit o vás. Dobrý konzultant je jako lékař – nemoci svých pacientů nesděljuje ostatním.

8. Profesionální hantýrka může být maskováním průměrnosti

Skutečně schopný konzultant se vás nebude snažit oslnit různými světovými metodologiemi, které většinou mají atraktivní názvy. Metodiky poradenské práce jsou sice užitečné, ale z průměrného konzultanta dobrého neudělají. Hlavní zbraní špičkových konzultantů je kvalita šedé kůry mozkové.

9. Dobrý konzultant zná svoji cenu

Každý ví, že dobrý poradce není levný. Nepokoušejte se proto jeho cenu srovnávat s vlastním platem nebo s platy vašich zaměstnanců. Konzultanta zaměstnáváte proto, že pro daný problém nemáte vlastní zdroje, takže takové srovnání je zcestné. Pokud bude konzultant pod vašim tlakem ochotně snižovat cenu, kterou vám původně nabídnul, je pravděpodobné, že nikdo jiný by takovou cenu neakceptoval. Jinak by asi pracoval pro něj a ne pro vás.

10. Kvalita nabídky je základem

Poradce si většina společností vybírá na základě písemné nabídky služeb. Již z úrovně tohoto dokumentu si můžete udělat velmi dobrou představu o kvalitě konzultanta. Nejde ani tak o to, jak je graficky a barevně provedena, ale spíše o kvalitu textu. Jasná a logická struktura nabídky, která zejména podrobně specifikuje, co od poradce dostanete, vám dá obrázek o tom, jak bude vypadat výsledný produkt. Nejasné formulace, nepochopení zadání, špatná stylistika či dokonce gramatické chyby nesvědčí o schopnosti poskytnout vám profesionální poradenskou službu.

Vybrat dobrého konzultanta není tak obtížný úkol, jak by se mohlo zdát z uvedeného desatera. Pro jeho úspěch je pouze důležité, abyste si předem ujasnili, co od spolupráce s konzultantem očekáváte. Je důležité své očekávání jasně sdělit a při výběru být konzistentní se zadáním úkolu— ##

Vlastimil Dominik
je partnerem útvaru consulting ve společnosti KPMG Česká republika, který se zabývá poskytováním poradenských služeb v řízení zaměřených na kompletní projekty včetně systémů ■