



Management Consulting v České republice

PORADENSTVÍ

Poradenství má v České republice relativně velmi krátkou, desetiletou historii. Ve státem řízené ekonomice nebylo komu, ani co radit. Tržní ekonomika a zejména privatizace vyvolaly obrovskou poptávku po poradenských službách. Vzhledem k tehdejší absenci českých poradců tak přicházely zahraniční poradenské společnosti, mnohdy bez základních znalostí tehdejšího stavu české ekonomiky a jeho příčin. Český management naproti tomu očekával od drahých poradců zázraky, které se dostaví rychle a bez velkého úsilí. Výsledkem bylo přirozené zklamání na obou stranách a několikaletá averze manažerů vůči poradenství obecně. Postupnou změnu přinesl až masivní příchod zahraničních investorů, kteří měli dlouhodobé zkušenosti s využíváním poradenských služeb.

Tyto zkušenosti pomáhají rozeznat situace, kdy je vhodné vyhledat

externí spolupráci, a kdy je naopak lepší spoléhat na vlastní zdroje. V praxi se jedná o tři typické stavy.

Vedení společnosti je v situaci, kdy potřebuje přinést nějakou znalost nebo zkušenost, kterou nemůže získat interně. Jde především o nové trendy v daném oboru podnikání, moderní způsoby řízení, nové technologie apod. Velké mezinárodní poradenské společnosti mohou efektivně sdílet tyto znalosti na celosvětové bázi a předávat je svým klientům. Výsledkem spolupráce je pak obvykle restrukturalizace společnosti, aktualizovaná strategie nebo moderní koncepce informačního systému.

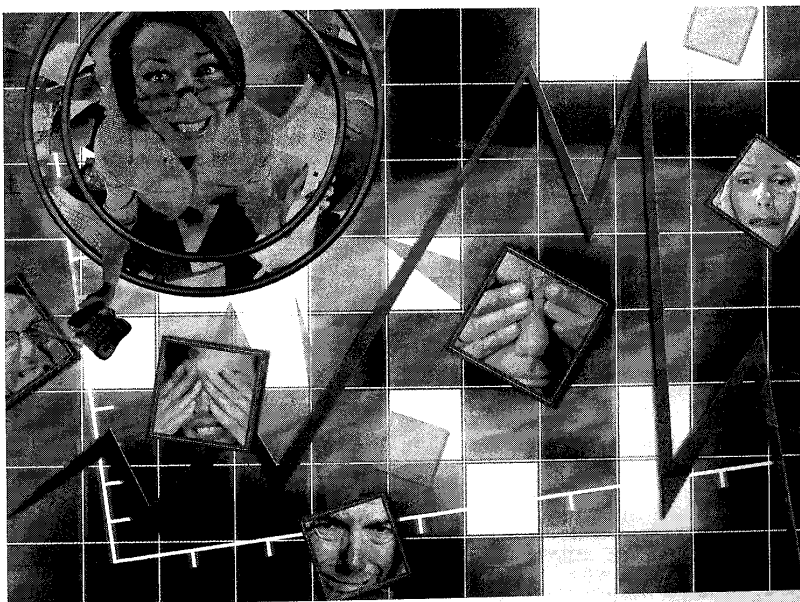
V druhé typické situaci má vedení společnosti potřebnou znalost a je schopno si vlastními silami zpracovat program dalšího rozvoje podnikání. V řadě případů se však chce ujistit o správnosti své koncepce a hledá nezávislého

poradce, který by dal své dobrozdání. Předmětem posuzování může být celá řada problémů - od strategie až po výběr partnera pro outsourcing.

Třetím případem pro angažování externího poradce je situace, kdy vedení společnosti ví, co chce udělat, ale chybí mu vlastní zdroje pro uskutečnění záměru. Takových konzultačních projektů je velmi mnoho, počínaje úsporami nákladů, kdy poradce často hraje roli „mouřenína“, který je příčinou nepopulárních opatření, přes zavedení nového distribučního kanálu, až po implementaci nového informačního systému.

Z těchto typických situací, které se v praktickém životě různě kombinují, vyplývá, že spolupráce s externím poradcem není projevem neschopnosti vedení, ale naopak pragmatickým řešením okamžitého stavu v podniku. Mnoho manažerů považuje poradenské služby za příliš drahé a srovnává cenu takových služeb s cenou vlastních pracovníků. Takové srovnávání je zcela scestné, protože předpokládá, že společnost má dostatek vlastních zdrojů, nebo zdroje, které mají stejnou znalost jako konzultanti. Pak ovšem externího poradce vůbec nepotřebuje. Za zaplacené peníze musí být poskytnuta nějaká hodnota. Správným měřítkem této hodnoty je ušlá příležitost, jinými slovy, o kolik firma přijde, když něco neudělá nebo udělá pozdě.

Je obecně známou skutečností, že dnešní konkurenční pozice ve většině oborů podnikání není založena na schopnosti vyrobit produkt, ale na schopnosti vyrobit jej levně a najít pro něj zákazníka.





Předpokladem k tomu je trvale rozvíjet technologie, které podporují marketing, prodej a distribuční kanály. To vše je podloženo rychlým rozvojem komunikačních a informačních technologií. Bylo by však mylné si představit, že stačí získat program a počítačové vybavení. Jde o projekty, které vyžadují mnoho změn ve vnitřních postupech, ve vztazích k zákazníkům a v myšlení lidí. A zde je role moderních konzultantů, kteří mohou tento proces urychlit a zefektivnit.

V české ekonomice je situace komplikovaná tím, že nepodařená privatizace některé podniky přivedla do pozice, kdy pro ně stále není samozřejmostí umět vyrobit konkurenceschopný produkt. (Pro zajímavost - mnoho z nich je bývalými monopolisty ve svém oboru.) Nezbyvají jim pak ani síly, ani prostředky na udržení kroku se

světovými trendy v obchodování. Tím se jejich odstup od konkurence stále zvyšuje a je stále méně pravděpodobné, že budou samy schopny tento trend obrátit. Dá se proto očekávat, že mnoho z těchto podniků nezachrání žádná resuscitace a skončí v konkurzu. Bylo by však odvážné tvrdit, že spolupráce s poradci je univerzálním lékem pro všechny neprosperující podniky. Dobrý poradce jim však může pomoci nastartovat ty správné kroky, které mohou vést k obratu v hospodářských výsledcích.

Vedle málo výkonných firem je v české ekonomice již velmi mnoho dravých společností, ať již se zahraničním kapitálem, nebo nově vzniklých domácích subjektů. Ty si velmi dobře uvědomují, co je hybnou silou podnikání. Není náhodou, že jejich rozvoj je sérií projektů, na nichž se obvykle podílí i externí konzultanti. Pro ně

není hlavní otázkou, zda a kolik prostředků investovat do externích konzultantů, ale „Co musíme udělat, abychom byli úspěšní?“ a „Jsme schopni stanovených cílů dosáhnout vlastními silami?“ Zkušenosti ze světové ekonomiky ukazují, že zdrojem poptávky po konzultačních službách je rozvoj nových technologií a potřeba využít rychle tyto technologie v podnikání. Kdo se v této oblasti spoléhá dlouhodobě jen na vlastní síly, rezignuje na získání konkurenční výhody.

Vlastimil Dominik
Partner, Consulting
KPMG Česká republika