Cognitis



PRZEWODNIK PO KONSULTINGU

STOWARZYSZENIE COGNITIS



Drogi Czytelniku

Jest nam niezmiernie miło, że możemy zaprezentować szóstą odsłonę Przewodnika po Konsultingu. Nasza praca jest dedykowana wszystkim zainteresowanym branżą doradczą, a w szczególności studentom. Publikacja została podzielona na trzy części – doradztwo biznesowe, doradztwo strategiczne oraz ludzie wokół konsultingu.

Pierwszy fragment obejmuje wprowadzenie w ogólną tematykę konsultingu oraz między innymi wyjaśnienie dlaczego konsulting jest branżą przyszłości. W drugiej części dowiecie się czym jest doradztwo strategiczne i jak otworzyć swój własny biznes, znajdziecie również przykładowe case'y, z którymi można się spotkać podczas rozmowy kwalifikacyjnej w wielkiej firmie konsultingowej. Trzecia część to wywiady z osobami z branży doradczej w których opowiedzą oni o swojej ścieżce kariery, planach na przyszłość oraz podstawowych umiejętnościach potrzebnych w pracy.

Chcielibyśmy serdecznie podziękować firmom, które przyczyniły się do powstania tegorocznej edycji Przewodnika po Konsultingu oraz specjalistom z branży dzielącym się swoją wiedzą i doświadczeniem. Dziękujemy również wszystkim członkom Stowarzyszenia Cognitis, którzy przyczynili się do powstania publikacji. Wierzymy, że treści zawarte w Przewodniku będą dla Was zachętą do bliższego poznania tej branży oraz inspiracją do rozpoczęcia spektakularnej kariery.

Miłej lektury!

Zespół Przewodnika po Konsultingu
Agata Kozak, Hubert Szpuga, Marcin Smyk

SPIS TREŚCI

01 WSTĘP

1. Wprowadzenie przewodnika 3
2. Spis treści 4
3. Artur Wronkowski - Rodzaje konsultingu 5

02 DORADZTWO BIZNESOWE

4. Wizytówki firm
   - I. Deloitte 8
   - II. EY 9
   - III. KMPG 10
   - IV. PwC 11
5. Krystian Jackowski – Dlaczego firmy decydują się na współpracę z firmami konsultingowymi? 12
6. Deloitte – Doradztwo innowacyjne 13
7. PwC – Ludzie, którzy tworzą przyszłość 15
8. EY - wywiad z Przemysławem Krajewskim z zespołu Business Advisory 17
9. KMPG - Szkolenia, czyli słów kilka o jednej z możliwości rozwoju w firmie konsultingowej 19

03 DORADZTWO STRATEGICZNE

10. Wizytówki firm
11. Deloitte 22
12. Katarzyna Aleksander – Konkurencyjność w świecie nowych technologii 24
13. Henry Mruk – Pułapki w decyzjach zarządczych 26
14. Adrianna Lewandowska – 10 strategicznych kroków 28
15. Marc Cosenttino – Case preparation 30
16. Case'y
    - I. Case 1 - Prywatna autostrada 32
    - II. Case 2 - Gazeta kuchnia 34
    - III. Case 3 – Czekolada 36

04 LUDZIE WOKÓŁ KONSULTINGU

17. Maja Olborska - Co zrobić, aby otworzyć sobie drzwi do sukcesu zawodowego? 39
18. Paweł Gora – Nauka a konsulting 40
19. Konsultanci z Sollers Consulting – wywiady 42
20. Jakub Osmałek – wywiad 44
21. Dariusz Rubio Bizciano – wywiad 46
22. Agnieszka Bednarska – wywiad 48
23. Michał Włodarczyk – wywiad 50

24. O Cognitis 52

RODZAJE **KONSULTINGU**

CZYLI KRÓTKO O TYM CO ROBIĄ FIRMY DORADCZE

Firmy doradcze ze względu na świadczone usługi można podzielić na dwa rodzaje: firmy specjalizujące się w jednym obszarze oraz firmy, które świadczą kompleksowe usługi zarówno obejmujące aspekty zarządzania, finansów jak i aspekty technologiczne. W niniejszym Przewodniku po Konsultingu prezentowane są profile firm doradczych, które łącznie świadczą usługi dla wszystkich obszarów istniejących w przedsiębiorstwie.

Na podstawie powszechnie stosowanych głównych usług doradczych został przygotowany poniższy podział rodzajów doradztwa.

KONSULTING STRATEGICZNY I OPERACYJNY

Rodzaj konsultingu polegający na wspieraniu Zarządów firm w zakresie tworzenia strategii i wyznaczania kierunków rozwoju. Firmy konsultingowe poza przeprowadzeniem analiz rynku, tworzeniem modeli biznesowych, wyznaczaniem celów strategicznych, również wspierają Zarządy przedsiębiorstw w kwestiach operacyjnych. W ten sposób firmy te świadczą kompleksowe usługi doradcze w zakresie zarządzania, np. dokonując wdrożenia opracowanej strategii czy poprzez zwiększenie efektywności operacyjnej przedsiębiorstw usprawniając procesy wewnętrzne.

Do przykładowych usług należą:

- **przygotowanie strategii wprowadzenia firm na nowe rynki,**
- **tworzenie strategii rozwoju firmy,**
- **przeprowadzanie procesu commercialdue-dilligence,**
- **wsparcie inwestorów w wyznaczaniu celów inwestycyjnych,**
- **przeprowadzenie procesu integracji po fuzjach i przejęciach,**
- **przygotowanie strategii cenowych.**

KONSULTING TRANSAKCYJNY ORAZ FUZJE I PRZEJĘCIA

Rodzaj doradztwa dotyczący wspierania firm w zakresie tworzenia i kształtowania ich strategii finansowania. Analiza rynku różnych podmiotów doradczych z zakresu finansów pokazuje, że poza podmiotami świadczącymi kompleksowe usługi z tego rodzaju doradztwa, są również podmioty (najczęściej nieduże butiki doradcze), które świadczą tylko wybrane usługi.

Do przykładowych usług należą:

- **pozyskiwanie kapitału dłużnego, np. kredytów, emisji, obligacji,**
- **pozyskiwanie kapitału własnego (Ventura Capital/Private Equity, IPO),**
- **przeprowadzenie wycen firm, nieruchomości oraz analiza opłacalności inwestycji,**
- **przeprowadzenie restrukturyzacji finansowej,**
- **przeprowadzenie procesu finansowego due-dilligence,**
- **przygotowywanie modeli finansowych.**

KONSULTING PODATKOWY

Rodzaj konsultingu wspierający dyrektorów finansowych oraz głównych księgowych firm m.in. w przeprowadzaniu optymalizacji podatkowych orazbieżącym doradztwie podatkowym. Usługi tego typu świadczą zarówno wyspecjalizowane firmy doradztwa podatkowego, firmy łączące kilka rodzajów doradztwa oraz duże kancelarie prawne.

Do przykładowych usług należą:

- **doradztwo w zakresie podatków: PIT, CIT, VAT, cło akcyza etc.,**
- **wsparcie podczas prowadzonych postępów sądowych w sprawach podatkowych,**
- **doradztwo z zakresu prawa międzynarodowego, np. w przypadku wejścia firmy na rynki zagraniczne, czy w kwestii tzw. cen transferowych,**
- **wsparcie w podatkowych aspektach fuzji i przejęć.**

KONSULTING IT

Rodzaj konsultingu polegający na usprawnieniu procesów operacyjnych w firmie poprzez implementację dedykowanych systemów informatycznych lub też poprzez integrację istniejących systemów IT. Tym rodzajem konsultingu zajmują się wyspecjalizowane firmy doradcze, jednakże coraz częściej duże firmy tworzące oprogramowanie informatyczne świadczą również usługi doradcze.

Do przykładowych usług należą:

- **tworzenie strategii IT,**
- **modelowanie i optymalizacja procesów IT,**
- **wdrażanie i rozwój różnych systemów IT, np. ERP, CRM.**

KONSULTING Z ZAKRESU AUDYTU I RACHUNKOWOŚCI

Rodzaj usługi polegający na badaniu sprawozdań finansowych oraz wspieraniu głównych księgowych firm i dyrektorów finansowych w rozwiązywaniu problemów związanych z rachunkowością i sprawozdaniami firmowymi.

Do przykładowych usług należą:

- **badanie i przeglądy sprawozdań finansowych zgodnie z polskimi i międzynarodowymi zasadami rachunkowości,**
- **ekspertyzy i analizy księgowe obejmujące interpretację standardów rachunkowości,**
- **wsparcie we wdrożeniu Międzynarodowych Standardów Finansowych (MSSF) oraz w przekształcaniu sprawozdań stosownie do wymogów tych standardów.**

Powyższy podział konsultingu przedstawia główne rodzaje doradztwa i usługi. Należy pamiętać, że wraz z rozwojem różnych branż oraz technologii w przyszłości większego znaczenia mogą nabrać nowe rodzaje usług.Obecnie przykładem zastosowania nowych technologii w doradztwie jest np. wykorzystanie dronów, big data i data analyticsdo przeprowadzania analiz biznesowych. Można przypuszczać, że w przyszłości firmy doradcze będą również wykorzystywać w swoich usługach doradczych takie technologie jak Virtual Reality, AugmentedReality, Machine Learning czyBlockchain.

ARTUR WRONKOWSKI
WICEPREZES COGNITIS DS. KONTAKTÓW ZEWNĘTRZNYCH 2012-2013



Cognitis



DORADZTWO BIZNESOWE

STOWARZYSZENIE COGNITIS

DELOITTE

Adres: Q22, Aleja Jana Pawła II 22 Warszawa
WWW: kariera.deloitte.pl
Liczba pracowników w Polsce: 2600
Oddziały firmy: Warszawa, Łódź, Kraków, Gdańsk, Katowice, Wrocław, Poznań, Rzeszów i Szczecin

Wszystko zależy od Ciebie. Deloitte. I kropka.

Misja: Stanowić standard najwyższej jakości poprzez kulturę współpracy opartą na zawodowej rzetelności i maksymalnej wartości dla klientów.

OPIS FIRMY

Deloitte to różnorodność - doświadczeń, usług i branż, ale przede wszystkim ludzi. Co roku zatrudniamy studentów i absolwentów oraz osoby z doświadczeniem do zespołów Konsultingu, Audytu, Doradztwa Finansowego, Podatkowego i Prawnego. W Polsce zatrudniamy ponad 2600 ekspertów w 9 miastach: Warszawa, Łódź, Kraków, Katowice, Gdańsk, Wrocław, Poznań, Rzeszów i Szczecin. Główna siedziba – prestiżowy biurowiec Q22 w Warszawie.

DLACZEGO WARTO APLIKOWAĆ DO DELOITTE?

Dajemy pracownikom przestrzeń do rozwoju, wsparcie merytoryczne, zaplecze technologiczne, administracyjne i finansowe. Dzięki temu czują naturalną odpowiedzialność i smak sukcesu podczas realizacji projektów.

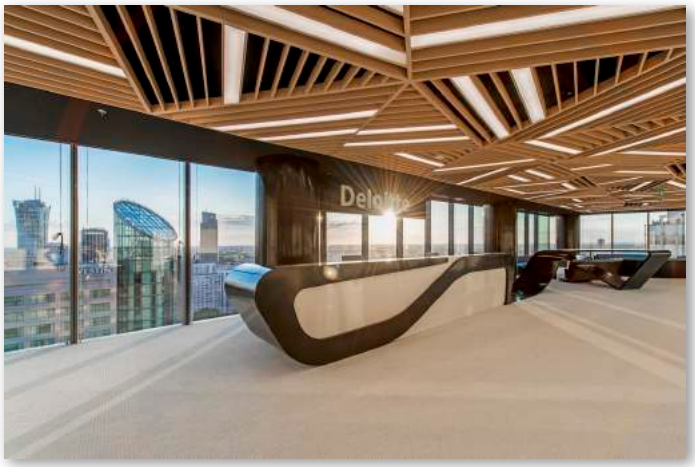
GŁÓWNE SEKTORY DZIAŁANIA:

- Konsulting technologiczny: wdrażanie rozwiązań informatycznych; doradztwo IT, innowacje, cyberbezpieczeństwo
- Konsulting strategiczny: ustalanie strategii i zarządzanie procesami, analizy ekonomiczne, kształtowanie spójnego wizerunku marek, zrównoważony rozwój i CSR
- Konsulting finansowy, zarządzanie ryzykiem, aktuariat
- Świadczymy także usługi doradcze w zakresie doradztwa finansowego, audytu, doradztwa podatkowego i prawnego.

PROCES REKRUTACJI

Wiosenna akcja rekrutacyjna trwa do 11 kwietnia. Jeśli chcesz realizować ciekawe projekty, pracować w ambitnym środowisku, cenisz pozytywną atmosferę, dobrze znasz język angielski, posiadasz zdolności analityczne, masz innowacyjne podejście i umiejętność pracy w zespole – dołącz do nas!

Etapy procesu rekrutacji:
1. Analiza aplikacji - sprawdź oferty praktyk i pracy. Aplikuj online: kariera.deloitte.pl
2. Testy online: analityczne (werbalny i numeryczny) oraz test językowy
3. Assessment Centre - kilkugodzinne spotkanie, które pomoże nam się lepiej poznać
4. Rozmowa kwalifikacyjna – zaprosimy Cię na spotkanie z przedstawicielem działu merytorycznego i HR



Zdobyte wyróżnienia:
Firma Konsultingowa Roku 2017 (Maraton Firm Konsultingowych)
Jeden z najlepszych pracodawców w Polsce i na świecie wg AIESEC, Universum
Prestiżowe nagrody biznesowe

Deloitte Polska jest częścią Deloitte Touche Tohmatsu Limited, prywatnej spółki prawa brytyjskiego.

EY

Adres: Rondo ONZ 1 00-124 Warszawa
WWW: ey.com.pl/kariera
Liczba pracowników w Polsce: 2800
Oddziały firmy: Warszawa, Kraków, Katowice, Wrocław, Gdańsk, Poznań, Łódź

OPIS FIRMY

Najlepsza praktyczna szkoła biznesu. Jesteśmy globalną firmą doradczą - pomagamy przedsiębiorcom, organizacjom i społecznościom najlepiej wykorzystać swój potencjał. Realizujemy projekty w zakresie: Audytu, Doradztwa Podatkowego, Transakcyjnego i Biznesowego (w tym IT). Zatrudniamy ponad 240 000 wyjątkowych ludzi w ponad 150 krajach na świecie. W Polsce jest nas ponad 2800, a pracujemy w: Warszawie, Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Łodzi i Wrocławiu.

Codziennie tworzymy razem niesamowite rzeczy. Mamy ludzi, ścieżkę rozwoju i szkolenia, dzięki którym również Ty poradzisz sobie z najbardziej prestiżowymi projektami. Wierzymy w Ciebie, wykorzystaj w pełni swoje możliwości.

DLACZEGO WARTO APLIKOWAĆ DO EY?

Im bardziej różnorodne składniki, tym bardziej efektywna formuła wzrostu doświadczenia. Zrozum zjawiska, które kształtują biznes i poznaj najlepsze sposoby na to, by działał lepiej. Sprawdź się przy projektach dla różnych branż i odkryj swój własny wzór na karierę.

JAKIE DZIAŁY ZNAJDUJĄ SIĘ W FIRMIE:

Dział Audytu, Doradztwo Podatkowe, Doradztwo Biznesowe, Doradztwo Transakcyjne, Usługi Księgowe, Kancelaria EY

PROCES REKRUTACJI

Proces rekrutacji do EY ma 3 etapy. Sprawdź się.
1. **Aplikuj.** Wejdź na ey.com.pl/kariera i wybierz ofertę dla siebie. Jeśli aplikujesz do nas po raz pierwszy, załóż swój profil i dołącz CV
2. **Rozwiąż testy.** Dokładnie zapoznamy się z Twoją aplikacją. Jeśli rekruter da Ci zielone światło, otrzymasz link do testów online. Wypełnij je gdzie tylko chcesz.
3. **Spotkajmy się.** Jeśli pozytywnie zaliczysz testy, czeka na Ciebie ostatni etap. Zaprosimy Cię do biura na rozmowę z rekruterem oraz osobami z działu, w którym będziesz pracować.

Praktyki: Oferujemy płatne praktyki dla studentów studiów o profilu: ekonomicznym, technicznym lub prawniczym.

Kluczowe kompetencje, których oczekujemy:
- zdolności analityczne
- umiejętność pracy w zespole i łatwość nawiązywania kontaktów
- dobra organizacja pracy i zaangażowanie
- dobre wyniki na studiach
- bardzo dobra znajomość języka angielskiego



KPMG W POLSCE

Adres: ul. Inflancka 4A 00-189 Warszawa
WWW: kariera.kpmg.pl
Liczba pracowników w Polsce: ponad 1800 osób
Oddziały firmy: Warszawa, Kraków, Poznań, Wrocław, Katowice, Gdańsk, Łódź

OPIS FIRMY

Jesteśmy międzynarodową siecią firm audytorsko-doradczych. Od ponad 27 lat świadczymy w Polsce usługi z zakresu audytu, doradztwa podatkowego oraz szeroko pojętego doradztwa biznesowego dla polskich i międzynarodowych firm oraz instytucji ze wszystkich sektorów gospodarski.

Kompleksowe usługi prawne świadczy stowarzyszona z KPMG Kancelaria prawnicza D.Dobkowski. Naszą przewagą jest wiedza ponad 189 000 pracowników w 152 krajach.

DLACZEGO WARTO APLIKOWAĆ DO KPMG?

Nasi pracownicy to ludzie, którzy mają odwagę spełniać swoje marzenia. KPMG wspiera te pasje i tworzy przyjazne środowisko do ich realizacji. Robimy wiele, aby utrzymać pozycję jednego z najbardziej atrakcyjnych pracodawców świata. U nas pracownicy mogą liczyć na: zatrudnienie w prestiżowej firmie o niekwestionowanej pozycji lokalnej i globalnej, konkurencyjne zarobki, indywidualny rozwój zawodowy, pracę w nowoczesnej przestrzeni biurowej, zbalansowany czas pracy i dobrą atmosferę.

GŁÓWNE SEKTORY DZIAŁANIA:

- AUDYT
- DORADZTWO PODATKOWE
- DORADZTWO BIZNESOWE
- USŁUGI KSIĘGOWE
- USŁUGI PRAWNE

PROCES REKRUTACJI

Każdego roku zatrudniamy ponad 400 pracowników i praktykantów. Poszukujemy osób z potencjałem, pełnych entuzjazmu i pasji, gotowych rozwijać swoją wiedzę i umiejętności.

Ofertę praktyk i pracy kierujemy do studentów i absolwentów, którzy rozpoczynają przygodę na rynku pracy i są otwarci na zdobywanie wiedzy i kompetencji w zakresie audytu, podatków, doradztwa biznesowego, usług księgowych i doradztwa prawnego. We wszystkich działach oferujemy płatne praktyki przez cały rok.

Etapy procesu rekrutacji:
1. Wypełnij formularz aplikacyjny online na stronie kariera.kpmg.pl
2. Kolejny etap to testy analityczne oraz test z języka angielskiego online
3. Ostatni etap to rozmowa kwalifikacyjna w naszym biurze
4. Otrzymałeś ofertę pracy lub praktyk. Witamy na pokładzie!



PwC

Adres: ul. Lecha Kaczyńskiego 14, 00-638 Warszawa
WWW: pwc.pl/kariera
Liczba pracowników w Polsce: 3500 osób
Oddziały firmy: Warszawa, Gdańsk, Poznań, Łódź, Katowice,Kraków, Wrocław, Rzeszów

Przyjmujemy Twój punkt widzenia

OPIS FIRMY

PwC świadczy usługi z zakresu audytu, a także doradztwa biznesowego, podatkowego i prawnego. To jedna z najsilniejszych światowych marek, kierująca się w swojej działalności trzema głównymi wartościami: jakością i doskonałością, pracą zespołową oraz przywództwem. Pracujemy dla firm ze wszystkich sektorów gospodarki, zarówno ogromnych koncernów, jak też lokalnych firm rodzinnych. Wiemy, co oznacza globalthinking, dlatego korzystamy z wiedzy i doświadczenia ekspertów PwC na całym świecie.

DLACZEGO WARTO APLIKOWAĆ DO PwC?

Cenimy ludzi z pasją i energią, wspieramy kreatywność naszych pracowników, doceniamy osiągane przez nich wyniki i umiemy je wynagradzać. Ścieżka kariery oznacza u nas rzeczywisty rozwój, wspierany przez programy szkoleniowe, mentoringowe oraz coachów. Dzięki doświadczeniu i różnorodności naszych pracowników dostarczamy klientom kompleksowe i innowacyjne rozwiązania, które odpowiadają na wyzwania nowoczesnej rzeczywistości.

PROCES REKRUTACJI

Rekrutacja na płatne praktyki w PwC trwa przez cały rok, jednak ze względu na nasze potrzeby biznesowe najlepiej składać swoje aplikacje przed terminami: 31 marca i 31 października

Etapy procesu rekrutacyjnego dla studentów i absolwentów:

1. Formularz aplikacyjny on-line na www.pwc.pl/kariera
2. Do formularza załącz aktualne CV.
3. Test on line: test analityczny
4. Digital interview: Weryfikacja znajomości języka angielskiego
5. Centrum oceny/ rozmowa kwalifikacyjna

PwC prowadzi także rekrutacje na:

www.pwc.pl/kariera

Facebook.com/PwC.Polska

Instagram: pwcpolska

Snapchat: PwCKariera

Twitter.com/PwCKariera

Espresso- to nasza nowa aplikacja mobilna, dająca dostęp do najważniejszych informacji biznesowych i wiedzy ekspertów PwC.
Zobacz jak działa aplikacja i pobierz ją w AppStore lub Google Play

Available on the App Store

Get it on Google play

DLACZEGO FIRMY DECYDUJĄ SIĘ NA WSPÓŁPRACĘ z FIRMAMI KONSULTINGOWYMI?

Firmy konsultingowe chwalą się na swoich stronach internetowych współpracą z największymi firmami. Jakie są kluczowe przyczyny, dla których takie firmy decydują się na współpracę z konsultantami zewnętrznymi, zamiast opracować oczekiwane rozwiązania wewnątrz własnej struktury.

1. MIĘDZYNARODOWE, PRZEKROJOWE DOŚWIADCZENIE

Konsultanci realizują zróżnicowane projekty na rzecz swoich Klientów. Dzięki pracy z wieloma Klientami w różnych krajach konsultanci mają praktyczne doświadczenie i znajomość wielu rozwiązań. Dynamicznie zmieniające się warunki biznesowe w wielu branżach wymuszają na konsultantach bycie na bieżąco z najnowszymi rozwiązaniami. Takie bogate doświadczenie pozwala konsultantom na określenie optymalnych rozwiązań dla swoich Klientów.

2. ANALITYCZNE PODEJŚCIE DO PROBLEMÓW

Proponowane przez konsultantów rozwiązania opierają na faktach i liczbach, a nie na przekonaniach. Duża część projektów rozpoczyna się od zdefiniowania hipotez, które następnie są weryfikowane w toku dalszych prac. Tego typu podejście zmniejsza ryzyko niepowodzenia.

3. ZDOLNOŚĆ SZYBKIEGO OPRACOWYWANIA ROZWIĄZAŃ

Konsultanci są w stanie bardzo szybko dostarczać rozwiązania dla swoich Klientów, w szczególności w sytuacjach, gdy czas jest istotny (np. wystąpienie poważnego problemu/zagrożenia, analizy przed przejęciem innego podmiotu). Szybka organizacja zespołów projektowych jest możliwa dzięki globalnej skali działania oraz zatrudnianiu ekspertów w niszowych zagadnieniach.

4. NIEZALEŻNOŚĆ OPRACOWYWANYCH ROZWIĄZAŃ

Trudno ocenia się i krytykuje własne rozwiązania, natomiast konsultanci mają zewnętrzne i neutralne spojrzenie na organizację. Firmy niejednokrotnie decydują się na zatrudnienie konsultantów, aby dokonali oni oceny wypracowanych rozwiązań.

5. BRAK KONIECZNOŚCI UTRZYMYWANIA WEWNĘTRZNYCH JEDNOSTEK KONSULTINGOWYCH

Na budowę wewnętrznych zespołów konsultantów decydują się nieliczne firmy, które robią to w ograniczonym zakresie. Wynika to z istotnych kosztów (konieczność zatrudnienia ekspertów w wielu dziedzinach) oraz ograniczonego dostępu do wiedzy o rozwiązaniach funkcjonujących na rynku, a także braku stałego zapotrzebowania na usługi konsultingowe.

KRYSTIAN JACKOWSKI

DYREKTOR BIURA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W GETIN NOBLE BANK SA,
WCZEŚNIEJ KONSULTANT W DELOITTE FSI STRATEGY

DORADZTWO INNOWACYJNE W DELOITTE
INNOVATION CONSULTING

Poznaj pracę w branży, w której:

Jesteś zawsze na czasie z najnowszymi technologiami.
Masz możliwość uczestniczyć w różnorodnych tematycznie projektach.
Możesz realizować swój pomysł na rozwój ścieżki zawodowej.

Innowacyjność jest jednym z pojęć kształtujących biznes w naszych czasach, epoce rewolucji cyfrowej. Jej zasięg jest bardzo rozległy, oznacza bowiem nie tylko tworzenie nowych wartości dla firm, lecz także głębokie przemiany w samych organizacjach i sposobach pracy. Innowacyjność jest przede wszystkim sposobem myślenia – czy to o produktach, metodach ich tworzenia, czy kanałach udostępniania czego celem jest zwiększenie produktywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jej wynikiem są nowe produkty, unowocześnianie systemów, coraz doskonalsze technologie, usprawniona komunikacja oraz optymalizacja pracy.

– Innowacyjność to wymyślanie nowych sposobów podejścia do problemów. Z biznesowego punktu widzenia to z jednej strony tworzenie nowych rozwiązań, a z drugiej popularyzowanie ich w jak największej skali, w której da się je monetyzować – mówi Jan Michalski, Partner, Lider ds. Salesforce.com i TMT, Deloitte Digital.

Przed konsultingiem innowacyjnym stoi dziś zadanie wdrażania we wspieranych organizacjach najnowszych rozwiązań, które pozwolą na łączenie w ich funkcjonowaniu sfery wirtualnej i rzeczywistej. Współczesne doradztwo to nie tylko analizy i porady, lecz także informacje na temat wdrożeń cyfrowych od strony technologicznej, procesowej, optymalizacji.

Tym, na co warto zwrócić uwagę, są również duże konsekwencje wprowadzania nowych rozwiązań dla samej organizacji. Jak mówią nasi eksperci, dziś technologię można wprowadzić bardzo szybko, a tym, co wymaga czasu i wysiłku, jest zmiana myślenia ludzi.

Ukierunkowanie na innowacyjność technologiczną to dziś nie tylko warunek rozwoju, lecz także przyszłości firm na rynku. Świadomość tego rośnie wśród ludzi będących u steru wielu organizacji, dlatego coraz więcej z nich podejmuje wysiłek wdrażania nowych rozwiązań i wprowadzania związanych z nimi zmian.



ŚCIEŻKA KARIERY

Rozwój, nierozłącznie związany z myśleniem innowacyjnym, jest jednym z wyznaczników pracy w doradztwie biznesowym. – Mamy wręcz obowiązek się rozwijać. Organizacji zależy na rozwoju pracowników, dlatego pomaga im odkrywać preferencje, zadawać odpowiednie pytania, by ktoś mógł odkryć, dokąd chce zmierzać. Warto poszukiwać, a ścieżki pracowników często biegną pomiędzy różnymi obszarami: można zacząć w audycie, by zostać partnerem w dziale prawnym, przechodząc w międzyczasie przez konsulting. Rozwojowi w różnych kierunkach sprzyjają również projekty, które wymagają różnych kompetencji i poznawania nowych tematów – opisuje Jan Michalski. Stale zmieniająca się technologia również wymaga stałego dokształcania się. Jest to zatem ścieżka kariery dla tych, którzy z jednej strony chcą stale poznawać nowe rzeczy i poszerzać swoje horyzonty, a z drugiej wiedzą, czego chcą i mają sprecyzowane plany na swoją drogę zawodową.

Sprzyja temu kultura organizacyjna w Deloitte. – Na przykładzie zespołu Salesforce Deloitte Digital, są trzy możliwe kierunki rozwoju ścieżki kariery. Pierwsza z nich jest techniczna, przeznaczona dla osób najczęściej po studiach na kierunkach ścisłych, które pracują jako developerzy, programiści. Druga to ścieżka architektów, czyli osób, które nadal mają mocne podstawy techniczne, ale posiadają również podejście biznesowe, czyli potrafią zaprojektować system, biorąc pod uwagę to, co jest w nim ważne z punktu widzenia biznesu. Trzecia ścieżka jest typowo konsultingowa, biznesowa, polegająca na pracy z klientem, zagłębianiu się w zagadnienia i doradzaniu mu – tłumaczy ekspert.

Jak dodaje, podział ten nie jest jednak sztywny, bo role przydzielane w konkretnych projektach są dostosowywane do indywidualnych kompetencji, a także do tego, w jakim kierunku ktoś chce się rozwijać. Wiąże się to z drugą ważną cechą pracy w doradztwie innowacyjnym – różnorodnością. W zespole są specjaliści i eksperci w różnych obszarach, zarówno programiści, konsultanci biznesowi, jak i osoby, które potrafią łączyć te dwa światy. Przyświeca temu idea, że im większa jest różnorodność i bogactwo pomysłów w zespole projektowym, tym większa może być korzyść dla biznesu.

POSZUKIWANE UMIEJĘTNOŚCI

Choć więc nie ma wśród doradców innowacyjnych dwóch takich samych osób, istnieją pewne cechy, które łączą pracujących w tym obszarze i sprzyjają odniesieniu w nim sukcesu.

– Myślę, że kluczowe jest połączenie umiejętności technologicznych z miękkimi, komunikacyjnymi, zrozumieniem biznesu – mówi Jan Michalski. Tym, co jest szczególnie ważne w ramach pacy zespołów projektowych w doradztwie innowacyjnym, jest otwartość na inne obszary i zdolność ich rozumienia. Innymi słowy, konsultantom biznesowym w tym zakresie przydaje się znajomość systemów, z którymi pracują oraz coś, co nasi eksperci nazywają smykałką technologiczną, a od specjalistów informatyków oczekuje się rozwiniętych umiejętności komunikacyjnych, by potrafili zaprezentować wyniki swojej pracy, wnosić swoja wiedzę do spotkań projektowych i móc stanowić wsparcie zarówno dla kolegów jak i klienta.

Ważna jest też chęć stałego uczenia się i nadążania za zmieniającą się w błyskawicznym tempie technologią – doradca innowacyjny ma być w tym zakresie przewodnikiem swoich klientów.

Okazuje się jednak, że jest jeszcze jedna cecha, która łączy członków zespołu doradców innowacyjnych. Jest to poczucie humoru, które jest ważne, gdy w intensywnej, przebiegającej w szybkim tempie pracy pojawiają się trudne momenty lub stresujące sytuacje.

Artykuł jest skróconą wersją oryginalnego tekstu, który ukazał się w przewodniku „Kariera w Finansach i Bankowości 2017/18".

PwC - ludzie, którzy tworzą PRZYSZŁOŚĆ

Nowoczesne technologie, sztuczna inteligencja, automatyzacja i robotyzacja przemysłu, nowe usługi oraz zupełnie nieznane wcześniej modele biznesowe. W światowych gospodarkach wiele się dzieje. A tempo zmian wyprzedziło przewidywania najodważniejszych nawet analityków.

ZDOBĄDŹ PRACĘ PRZYSZŁOŚCI JUŻ DZIŚ

Tym (r)ewolucjom w systemach ekonomicznych towarzyszy nowe rozdanie w relacjach pracodawca-pracownik. I nie ulega wątpliwości, że to firmy mają w nim słabsze karty. Zatrudnienie i zatrzymanie najbardziej utalentowanych pracowników będzie wyzwaniem znacznie większym niż dziś. Oczekiwania najlepszych będą znacząco wpływać na kształt rynku pracy. Opieka medyczna, karnety na siłownie, bilety do kina, dobra płaca, elastyczny czas pracy czy darmowe owoce - to standard, do którego najbardziej utalentowani kandydaci przywykli już teraz. W przyszłości równie ważne będzie zapewnienie im realnego wpływu na przebieg kariery, możliwości realizacji innowacyjnych pomysłów oraz gwarancji pracy, która po prostu „ma sens". PwC to rozumie, dlatego już dziś zapewnia taką właśnie pracę. Nie przypadkiem jedno z głównych haseł kampanii promocyjnej PwC brzmi: -

„To tu są ludzie, którzy tworzą przyszłość".



- *Cenimy ludzi z pasją i energią, wspieramy innowacyjność naszych pracowników, doceniamy osiągane przez nich wyniki i umiemy je wynagradzać* - mówi Ewa Zmysłowska, dyrektor działu Human Capital PwC w Polsce.

Ścieżka kariery w PwC to rozwój, wspierany przez programy szkoleniowe, mentoringowe oraz coachów. To też praca dla firm ze wszystkich sektorów gospodarki - od ogromnych koncernów po rodzinne oraz nauka od najlepszych i tworzenie rozwiązań odpowiadających na wyzwania nowoczesnej rzeczywistości. Szansę na nią ma każdy, bo PwC realizuje staże dla studentów każdego roku studiów, bez względu na kierunek wykształcenia, tryb nauki czy rodzaj uczelni. Liczy się tylko talent.

- *Chcemy* - dodaje Ewa Zmysłowska - *aby pracownicy mieli wpływ na przebieg i kształt swoich karier, żeby czuli, że naprawdę współtworzą firmę. Podziwiamy i cenimy śmiałych innowatorów, dlatego w ramach globalnej sieci PwC coraz większą popularnością cieszy się konkurs - Global Innovation Challenge. Skrzydeł dodaje nam fakt, że zwycięzcami ubiegłorocznej światowej edycji byli Polacy – zespół Drone Powered Solutions, zajmujący się biznesowym wykorzystywaniem technologii dronowych*– mówi.

WEŹ KARIERĘ W SWOJE RĘCE

Dzięki tej inicjatywie każdy, kto ma wizję i odwagę by ją realizować może ubiegać się o wsparcie. Równe szanse mają pomysły zupełnie nowe - nieznane w firmie wcześniej usługi, czy produkty - oraz idee będące uzupełnieniem dla trwających projektów, w tym rozwiązania optymalizacyjne.

- *Dla mnie Global Innovation Challenge było strzałem w dziesiątkę. W pracy zawsze szukałem wyzwań, okazji do realizacji moich pomysłów i w PwC wreszcie ją dostałem* - mówi Michał Kliś.

Ma niespełna 30 lat, kilka pomysłów w zanadrzu i jeden przełomowy już zrealizowany. W Tbilisi rozwinął projekt GeoUrbanDesign, czyli inteligentne planowanie przestrzenne w oparciu o narzędzie analityczne pozwalające korzystać z rozbudowanych danych geo-strategicznych.

Zaczynał jako stażysta w zespole nieruchomości. Podczas pracy nad jednym z projektów, właśnie w stolicy Gruzji, zaproponował uzupełnienie analizy opartej głównie o dane statystyczne parametrami geograficznymi. Szybko okazało się, że ten kierunek rozwoju narzędzia analitycznego ma ogromny potencjał. Dzięki danym geo-strategicznym możliwe jestprzewidywanie rozbudowy miast, prognozowanie trendów, a także minimalizowanie ryzyka. W branży nieruchomości to bezcenne informacje. PwC postanowiło więc wesprzeć Michała.

Firma zapewniła mu nie tylko pomoc mentora - w sumie 10 godzin indywidualnych sesji, zatrudniła dodatkowych pracowników, ale sfinansowała też wymaganelicencje. Dziś Michał Kliś jest menedżerem, stoi na czele zespołu Geo Analytics, który PwC stworzyło specjalnie dla niego. *- Dzięki wsparciu firmy mogłem w pewnym sensie stworzyć start-up. A teraz dbam o jego rozwój. Gdy zatrudniam ludzi do zespołu szukam takich jak ja - gotowych wziąć sprawy w swoje ręce, pomysłowych, bo PwC to miejsce dla nich* - mówi.

WYBÓR NALEŻY DO CIEBIE

Oprócz programów działających w PwC z myślą o rozwoju pracowników i w trosce o ich potencjał, tego firma oferuje pełen pakiet benefitów, atrakcyjne wynagrodzenie, programy mentoringowe, bogatą ofertę szkoleń zawodowych, wsparcie w uzyskaniu wymaganych kwalifikacji.

Praca w PwC jest okazją do zdobycia różnorodnego doświadczenia, poznania i zrozumienia nowoczesnej gospodarki oraz spełnienia zawodowych ambicji.



WYWIAD Z

PRZEMYSŁAWEM KRAJEWSKIM

Starszym konsultantem IT w zespole Business Advisory



Business Advisory jest dynamicznie rozwijającym się działem w ramach struktur EY. Zajmuje się między innymi wdrażaniem systemów IT, implementacją ciekawych i nowatorskich rozwiązań również z zakresu Internet of Things (IoT), wspiera zarządzanie zmianą, a także uczestniczy w przedsięwzięciach pomagających klientom w utrzymaniu i poprawie kondycji firm. Jednym z zespołów w EY zajmujących się takimi zagadnieniami jest Digital & Technology Enablement, który doradza klientom, w jaki sposób rozwiązania IT powinny wspierać lub kształtować ich biznes. O pracy w tym zespole opowie Przemysław Krajewski, Starszy Konsultant w EY.

Czym zajmujesz się w swojej codziennej pracy i jak trafiłeś do EY?

„W ramach usług doradztwa strategicznego IT pomagamy wypracowywać strategie cyfrowe oraz IT. Rekomendujemy klientom, jak powinna wyglądać organizacja IT oraz krajobraz wykorzystywanych systemów w celu wsparcia realizacji strategii biznesowej w jak najbardziej efektywny sposób. Kolejną kluczową usługą świadczoną przez nasz zespół jest doradztwo w zakresie architektury korporacyjnej. Oznacza to wspieranie naszych klientów w podejmowaniu decyzji, w jaki sposób oraz z wykorzystaniem jakich narzędzi powinny być realizowane ich procesy biznesowe. Ponadto świadczymy usługi związane ze wsparciem planowania złożonych projektów informatycznych, zarządzaniem projektami informatycznymi, czy „ratowaniem" przedsięwzięć wdrożeniowych mających problemy realizacyjne.

Do EY trafiłem głównie dzięki temu, że w 2011 roku, będąc na studiach, wygrałem razem z kolegami ogólnopolski konkurs „Uniwersytet Ernst&Young". Pracowałem też wtedy w niewielkiej firmie IT, a następnie przez około pół roku jako profesjonalny model. Idąc do EY w 2012 roku znałem osoby, które pracowały wówczas w firmie i dzięki nim miałem informacje, na czym polegałyby moje codzienne zajęcia. Pomimo skończonych studiów informatycznych, po której większość osób zostaje programistami, chciałem zająć się doradztwem i tworzeniem koncepcji na styku IT i biznesu. Uważam, że była to dobra decyzja - w mojej codziennej pracy w dziale TRA (Technology & Risk Advisory) wciąż mierzę się z nowymi wyzwaniami wymagającymi szerokiej wiedzy IT oraz kreatywności. Ponadto, niewątpliwą zaletą pracy w globalnej organizacji, jak EY ,jest z pewnością możliwość realizacji międzynarodowych projektów, sukcesywny rozwój i jasno określona ścieżka kariery. Ważny jest też świetny zespół, w którym pracuję, tworzonym przez naprawdę fajnych ludzi.

Ostatnio popularnym trendem jest uruchamianie startupów. Czy uważasz, że praca w korporacji jest lepsza?

Moją alma mater jest Politechnika Warszawska, Wydział Elektroniki i Technik Informacyjnych. Podczas studiów byłem również na studenckiej wymianie w Mediolanie. Już na studiach miałem pomysł na własny start-up, który był nawet na etapie rozmów z inwestorami. Jednak możliwość pracy „ramię w ramię" z najlepszymi ekspertami, realizowania projektów dla klientów z różnych branż oraz rozwijania swojej wiedzy o rynku jest ważną częścią pracy w EY, której nie realizowałbym w start-upie. Pokusa założenia własnej firmy oczywiście zawsze istnieje i nie wykluczam, że kiedyś będę chciał rozwinąć własny biznes. Co więcej uważam, że praca w EY jest bardzo dobrym przygotowaniem do założenia własnej działalności w przyszłości.

Czy możesz nam opowiedzieć o najciekawszych projektach nad jakimi pracowałeś?

Jednym z ostatnio realizowanych był projekt dla dużego klienta z branży finansowej, który miał problem dotyczący wymiany swoich głównych systemów IT. Pomagaliśmy im zaplanować program przebudowy ponad połowy ich środowiska informatycznego. Musieliśmy zweryfikować rynek pod kątem dostępności odpowiednich rozwiązań, zaproponować strukturę organizacyjną na potrzeby wdrożenia, zarekomendować cele biznesowe oraz sposób ich pomiaru, a także zbudować model do całościowego porównywania rozważanych systemów IT.

Inny przykład - we współpracy z EMEIA Advisory Center IoT/OT Advisory opracowaliśmy strategię IoT (Internet of Things) dla jednego z najbardziej rozwiniętych technologicznie miast świata. Zastanawialiśmy się, jak poprzez wykorzystanie rozwiązań Internet of Things (IoT) można zwiększyć szczęście ludzi, którzy tam mieszkają. Wymagało to od nas analizy ponad 200 projektów IoT realizowanych w ponad 50 metropoliach, znalezienia aplikowalnych dla naszego klienta, a następnie zarekomendowania sposobu ich implementacji. Oznaczało to m.in. konieczność rozpisania kilkudziesięciu inicjatyw i całej organizacji przedsięwzięcia. Prawdopodobnie jest to pierwsza tego typu strategia na świecie.

Jak łączysz pracę w EY i swoje zainteresowania/hobby?

Pracując w EY staram się nie zaniedbywać swoich pasji. Piszę opowiadania, w 2014 roku wydałem nawet swoją książkę „Trzy dewoty i kłopoty", trenuję muay thai i boks. Zwłaszcza pisanie jest dobrym zajęciem dla konsultanta – idealnym na podróże służbowe. Mam nadzieję, że w przyszłości uda mi się wydać kolejne utwory. Może coś luźno zahaczającego o tematykę zawodową, na przykład o sztucznej inteligencji lub opis humorystycznych scenek z pracy w korporacji?

Jakie masz rady dla osób na początku kariery, które szukają swojego miejsca?

EY to dobre miejsce dla ludzi, którzy zastanawiają się nad kierunkiem swojej kariery ponieważ mogą uczestniczyć w bardzo zróżnicowanych projektach i zdobywać naprawdę szeroką wiedzę z wielu dziedzin. Jeśli poszukują swojej drogi zawodowej, praca w konsultingu na pewno pomoże im podjąć odpowiednią decyzję.

Jakie działania mogą podjąć kandydaci, aby lepiej odnaleźć się na początku kariery?

Przede wszystkim zadbać o naukę angielskiego, nie bać się nawiązywać kontaktów z ludźmi, rozwijać zdolność analitycznego myślenia. Specyficzna wiedza zawsze jest plusem, ale nie jest konieczna. Nabywa się ją również w czasie pracy na projektach. Ponadto firma stwarza dobre warunki, aby się dokształcać. Absolwentów zachęcam do wytrwałości i cierpliwości, ponieważ nabieranie kompetencji wymaga czasu, ale skutkuje możliwością angażowania się w coraz to ciekawsze projekty.



Wywiad z
Przemysławem Krajewskim

Starszym konsultantem IT
w zespole Business Advisory

Szkolenia, czyli słów kilka o jednej z możliwości ROZWOJU w FIRMIE KONSULTINGOWEJ

Najpopularniejszymi pytaniami, które pojawiają się podczas prowadzanych przeze mnie rozmów rekrutacyjnych, są pytania o możliwości rozwoju osobistego oraz szkoleń, które KPMG oferuje swoim pracownikom.

W KPMG dbamy o to, aby wszyscy pracownicy na każdym etapie własnej kariery zawodowej, mieli możliwość udziału w szkoleniach, zarówno tych merytorycznych, czyli bezpośrednio związanych z wykonywaną pracą, jak również w szkoleniach nastawionych na rozwój tzw. umiejętności miękkich. Starannie zaprojektowana we współpracy z działem HR ścieżka szkoleń pozwala pracownikowi, dostosować tematykę szkoleń do jego indywidualnych potrzeb.

Induction, czyli wprowadzenie w tajniki pracy audytora

Rozpoczęcie pracy w KPMG poprzedzone jest kilkutygodniowym kursem przygotowawczym, obejmującym podstawy rachunkowości oraz metodologię audytu. Podczas pierwszych tygodni staramy się przedstawić przyszłym audytorom, jak wygląda praca w KPMG oraz jakie czekają ich wyzwania. W trakcie tej kilkutygodniowej „przygody" z audytem i rachunkowością uczestnicy integrują się i właśnie podczas tych pierwszych tygodni pracy bardzo często zawiązują się przyjaźnie na całe życie.

Bezpośrednio po zakończeniu szkolenia wstępnego nowi pracownicy zostają zaangażowani w pierwsze projekty, w których mają możliwość wykorzystać swoje umiejętności i wiedzę nabyte podczas kursu.

Szkolenia techniczne

W KPMG zależy nam na tym, aby każdy pracownik posiadał odpowiednią wiedzę i umiejętności do wykonywania swoich obowiązków i wykorzystywał je z zachowaniem najwyższych standardów jakości. W tym celu co roku organizujemy szereg szkoleń z zakresu metodologii audytu, rachunkowości oraz międzynarodowych standardów sprawozdawczości finansowej.
Firma aktywnie wspiera zdobywanie przez pracowników kwalifikacji zawodowych. W zależności od działu, KPMG organizuje lub finansuje specjalistyczne szkolenia, a także zapewnia ścieżkę kwalifikacyjną umożliwiającą zdobycie tytułu biegłego rewidenta, doradcy podatkowego czy też członka ACCA.

Szkolenia „miękkie"

Poza szkoleniami technicznymi w KPMG dbamy również o to, aby pracownicy w trakcie swojej kariery rozwijali tzw. umiejętności miękkie, które są niezbędne do prawidłowego wykonywania powierzonych obowiązków. Pracownicy mogą uczestniczyć w szkoleniach z zakresu budowania relacji z klientem, umiejętności prowadzenia negocjacji i spotkań biznesowych, umiejętności skutecznego komunikowania się, zarządzania zespołem



oraz wystąpień publicznych. Są to szkolenia szczególnie przydatne dla pracowników, dla których bezpośredni kontakt z klientem jest kluczem do efektywnego wykonywania powierzonych zadań.

Train and Gain

Dla osób, które chciałyby spróbować swoich sił w roli osoby prowadzącej szkolenia, KPMG uruchomiło program „Train and Gain". Został on stworzony specjalnie dla osób, które poza wykonywaniem bieżących obowiązków chciałyby się sprawdzić w roli trenera. Uczestnictwo w projekcie jest niesamowitą przygodą i okazją, aby podzielić się swoją wiedzą z innymi pracownikami.

KPMG dba o rozwój swoich pracowników, aby każdy z nich miał dostęp do szkoleń odpowiednich do zajmowanego stanowiska. Staramy się, aby posiadany przez firmę i jego pracowników potencjał mógł być w pełni wykorzystany, a pracownik miał przed sobą perspektywę ciągłego rozwoju.

O słuszności takiej polityki mogą świadczyć chociażby efekty widoczne w Rankingu Audytorów organizowanego przez dziennik „Rzeczpospolita", gdzie jednym z kryteriów jest liczba biegłych rewidentów. W KPMG jest ich aż 116, co czyni nas niekwestionowanym liderem w Polsce.
W moim odczuciu to właśnie nastawienie na rozwój pracowników, wsparte szerokim systemem szkoleń oraz możliwością ich elastycznego dostosowania do osobistych potrzeb pracownika sprawia, że KPMG jest oczywistym wyborem dla poszukujących swojego miejsca ambitnych młodych osób. Do zobaczenia w KPMG !



Autor artykułu:
Marcin Ruchała

Manager, Dział Audytu, KPMG w Polsce



Cognitis



DORADZTWO STRATEGICZNE

STOWARZYSZENIE COGNITIS

DLACZEGO KONSULTING STRATEGICZNY?

Konsulting strategiczny (tzw. management consulting) jest zaliczany do grona najbardziej wymagających zawodów po studiach ekonomicznych, wymieniany nierzadko obok bankowości inwestycyjnej czy tradingu walutowego . Mimo to, co może wydawać się zaskakujące, w ostatnich latach ok. 15-20% studentów Harvardu , 25% studentów Yale i 46% studentów INSEAD zdecydowało się po zakończeniu studiów rozpocząć lub kontynuować swoją karierę w konsultingu. W niniejszym artykule postaram się odpowiedzieć dlaczego.

Czym jest konsulting strategiczny?
Konsulting strategiczny jest stosunkowo młodą profesją, która nieśmiało kiełkowała w roku 1911, kiedy General Motors wydzieliło małą jednostkę wewnętrzną zajmującą się doradzaniem strategicznym dla najważniejszych decyzji zarządu. W kolejnych dziesięcioleciach podobne jednostki powstawały w największych amerykańskich firmach. Następne lata przyniosły szybki rozwój zewnętrznych firm konsultingu strategicznego, świadczących swoje usługi jako niezależni zewnętrzni doradcy. Do połowy lat '80 istniały wszystkie wiodące firmy konsultingu strategicznego, znane też z polskiego rynku: McKinsey&Company 1926, BCG 1963, Roland Berger 1967, Bain&Company 1973, Deloitte Monitor 1983.

Konsulting strategiczny ma za zadanie pomóc zarządowi i właścicielom firm weryfikować, optymalizować i poprawiać podejmowane przez nich działania lub rekomendować zupełnie nowe w celu najlepszego zaadresowania potrzeb firmy. Konkretniej oznacza to odpowiednie zdefiniowane produktu lub usługi, określenie bazy potencjalnych klientów zainteresowanych ich nabyciem oraz adekwatny dobór strategii dystrybucyjnej. Nierzadko następstwem projektów strategicznych są dwu-lub trzyletnie projekty wdrożeniowe mające na celu drastyczną zmianę modelu biznesowego, rozwój nowej działalności czy dostosowanie procesów wewnętrznych (np. przebudowa architektury IT).

Kim jest konsultant strategiczny?
Krąży żart, że konsultant to taki ktoś kto przychodzi rano elegancko ubrany do firmy, pożycza zegarek od prezesa, po godzinie oddaje go mówiąc która godzina, a następnie wystawia wysoki rachunek za wykonane usługi. Fakty jednak zdają się temu zaprzeczać. Bank Światowy kilka lat temu wybrał losowo kilka fabryk tekstyliów w Mumbaju. Do niektórych z nich wysłał i opłacił zespoły konsultantów, których zadanie sprowadzało się do teoretycznie prostych zadań takich jak uregulowanie struktury organizacyjnej, wprowadzenie regularnych przeglądów technicznych sprzętu i części zapasowych, wsparcie archiwizacji danych, proces raportowania braków itp. Po kilku latach porównano wyniki finansowe osiągane przez grupę wybranych firm z resztą branży w Indiach. Na szczęście dla przyszłości konsultingu strategicznego okazało się, że firmy, które skorzystały z usług doradców osiągnęły średnio ok. 20% lepsze wyniki finansowe od pozostałych.

Wróćmy do pytania czemu tak wielu absolwentów czołowych uczelni wybiera zawód konsultanta. Jednym z plusów jest elastyczność i brak konieczności decydowania o swojej przyszłości w młodym wieku – praca konsultanta polega na ciągłej nauce tzw. najlepszych globalnych praktyk w określonych dziedzinach specjalistycznych, lecz jednocześnie nie zamyka żadnych przyszłych możliwości rozwojowych. Raz nabyty tzw. warsztat konsultingowy pomaga na kolejnych etapach życia zawodowego. Konsulting strategiczny jest typowym stymulantem rozwoju zgodnie z zasadą 'up or out' – funkcjonuje założenie że po określonym czasie dana osoba musi być przygotowana do objęcia kolejnej funkcji, w przeciwnym razie jest proszona o znalezienia zatrudnienia poza obecną firmą, dzięki czemu firmy mogą zaoferować gwarancję awansu przy założeniu dobrych wyników. Ponadto, praca nierzadko wiąże się z częstym podróżowaniem – mimo zatrudnienia przez biuro w Polsce konsultanci często podróżują do krajów europejskich, wybranych krajów w Azji czy na Bliskim Wschodzie, na niektórych kierunkach stanowiąc kilkadziesiąt procent wypełnienia samolotu w terminach biznesowych. Dodatkowo, niejako wisienka na torcie, dochodzi aspekt finansowy, pozwalający na utrzymanie motywacji do ciężkiej pracy.

Jak możewyglądać początek pracy w Deloitte?
W trakcie procesu rekrutacyjnego w Deloitte zadano mi pytanie czy jestem gotowy pracować bezpośrednio z klientem i chętny podróżować do 50% mojego czasu… Odpowiedziałem – zgodnie z prawdą – twierdząco i po przejściu pełnego procesu rekrutacyjnego podpisałem ofertę praktyk w dziale strategicznym Deloitte. Jeszcze przed rozpoczęciem pracy dostałem mailem (na prywatny adres) wykupione loty do stolicy jednego z krajów na południu Europy z wylotem z Warszawy o 7 rano w moim drugim dniu pracy… Pierwszego dnia zdążyłem odebrać smartphone'a, laptopa, przejść błyskawiczne szkolenie w zakresie korzystania z systemów wewnętrznych, zorientować się na którym piętrze znajduje się mój zespół i… zamówić sobie taksówkę na lotnisko na następny dzień. 2 godziny po wylądowaniu jechałem już na spotkanie z ówczesnym klientem. Ostatecznie pracowałem na tym projekcie niecałe 6 miesięcy, podróżując w każdym tygodniu w systemie poniedziałek-czwartek i przechodząc w trakcie z pozycji praktykanta na konsultanta z umową o pracę. Do dzisiaj udało się zrobić projekty w kilku kolejnych krajach, a także kilku różnych miastach w Polsce.



Mateusz Małek

Starszy Konsultant w Zespole Doradztwa Strategicznego w Deloitte

Magister SGH i Akademii Koźmińskiego; doktorant SGH; posiadacz zdanego egzaminu CFA od niecałych 3 lat pracujący w CE FSI Strategy – zespole zajmującym się budowaniem strategii rozwoju dla firm z sektora finansowego w Europie Środkowej;



KONKURENCYJNOŚĆ W ŚWIECIE NOWYCH TECHNOLOGII

Nie da się nie zauważyć, że technologia zdominowała nasze codzienne życie prawie w każdym jego aspekcie. Zmiany następują tak płynnie, że innowacje, które jeszcze kilka lat temu wydawały się nam rodem z 'science fiction' są już na etapie komercjalizacji. Przecież drukowanie organów jeszcze chwilę temu brzmiało jak czysta abstrakcja, a tymczasem firmie Organovo już w 2014 roku udało się wydrukować pierwszą wątrobę. Jeszcze parę lat temu nikt by nie pomyślał, że do jazdy samochodem nie będzie nam potrzebny kierowca, bo samochód będzie w stanie jeździć lepiej i bezpieczniej całkowicie sam. Teraz jest to perspektywa na tyle realna, że miasto Londyn już w tej chwili rozważa ograniczenie ruchu w centrum wyłącznie do samochodów autonomicznych w perspektywie kilku lat.

Ale odejdźmy może na chwilę od najświeższych nowinek technicznych. Przecież jest wiele technologii, którymi sami posługujemy się na co dzień. Swoje zakupy przenosimy z galerii handlowych do Internetu. Przez smartfona kupujemy bilety na pociąg i do kina. Kilkoma kliknięciami robimy przelewy znajomym. W prywatnych klinikach umawiamy się na wizytę i odbieramy wyniki online, a szukając fryzjera lub kosmetyczki otwieramy po prostu Google Maps. Nie mówiąc już o tym, że brak strony internetowej danej firmy często sprawia, że ta praktycznie dla nas nie istnieje.

Wszystko to prowadzi do sytuacji, w której każda branża staje się po części technologiczna i firmy, chcąc zachować swoją pozycję rynkową, nie mogą przejść obok tego tematu obojętnie. Właściwie wykorzystana technologia może umocnić pozycję obecnych graczy i pozwolić im świadczyć usługi szybciej i lepiej np. poprzez dodanie nowego kanału sprzedaży w postaci strony internetowej, czy digitalizację dokumentacji wewnętrznej. Nie zawsze jednak firmy decydują się na wykorzystanie tych możliwości, a gdy ich reakcja jest zbyt wolna, kończy się to niejednokrotnie oddaniem części biznesu bardziej dynamicznym i innowacyjnym graczom.

Nic więc dziwnego, że coraz więcej korporacji o ugruntowanej pozycji obawia się konkurencji ze strony firm technologicznych – zarówno gigantów, takich jak Google i Apple, ale również małych startupów oferujących nowoczesne rozwiązania.

Sytuacja ta jest bardzo widoczna w świecie usług finansowych. W ostatnim czasie w branży bardzo popularne stało się słowo „FinTech", określające firmy technologiczne proponujące nowoczesne rozwiązania z sektora finansowego. FinTechem jest m.in. popularne w Polsce PayU, ale są nimi również firmy oferujące pożyczki online (Vivus, Wonga), czy te umożliwiające płatności zbliżeniowe telefonem (Android Pay, Apple Pay).

FinTechy rozwijają się dynamicznie zyskując coraz większą bazę klientów, którzy cenią sobie rozwiązania pomysłowe, dostępne, szybkie i niejednokrotnie tańsze niż te oferowane w standardowym modelu bankowym. Banki natomiast nie zawsze nadążają, by sprostać oczekiwaniom klientów, nawet w Polsce, gdzie sektor bankowy jest zaawansowany technologicznie. Dużym bankom



brak elastyczności charakterystycznej dla FinTechów.

W rezultacie to rynek FinTech rośnie bardzo dynamicznie i nie zapowiada się by sytuacja miała się zmienić. Wręcz przeciwnie, pojawiają się np. sprzyjające regulacje, takie jak unijna dyrektywa PSD2, która w uproszczeniu pozwoli na dostęp FinTechów do danych transakcyjnych klienta, jeśli ten wyrazi na to zgodę. Daje to możliwość oferowania szerokiego spektrum usług dotychczas niedostępnych dla firm spoza sektora bankowego. Wszystko więc wskazuje na to, że technologiczne i niebankowe rozwiązania finansowe rozwijać się będą jeszcze szybciej.

W tak zarysowanym otoczeniu Banki znalazły się w dość niekomfortowej sytuacji, w której to muszą walczyć o utrzymanie własnej pozycji. Mimo to tylko część z nich uważa obecność FinTechów za zagrożenie. Pozostali upatrują w pojawieniu się nowych usług szansę na zmianę modelu biznesowego.

Podejście takie przyjmuje wiele polskich Banków, które to postanowiły dobrze wykorzystać dostępność rozwiązań fintechowych. Część z nich decyduje się na współpracę lub przejęcie co ciekawszych FinTechów by poszerzać zakres swoich usług np. inwestycja ING w Twisto, oferujące odroczone płatności elektroniczne. Niektóre Banki idą nawet o krok dalej i tworzą wokół siebie całe ekosystemy fintechowe np. akcelerator „Alior Labs" w Aliorze, czy fundusz „mAkcelerator" w mBanku. Dzięki temu pomysły i technologie rozwijają się w najbliższym otoczeniu banków.

Działania te są świetnym przykładem przemyślanego i proaktywnego podejścia w obliczu rosnącej konkurencji. Przykład branży finansowej pokazuje, że aby pozostać konkurencyjnym należy bacznie obserwować otoczenie – nie tylko to najbliższe. Samemu również powinno się wychodzić z inicjatywą i dążyć do ciągłego rozwoju. By było to możliwe konieczne jest promowanie otwartości na zmiany i elastyczności. Dzięki temu nie obudzimy się pewnego dnia pozbawieni biznesu przez konkurentów działających szybciej od nas.



Katarzyna Aleksander

Od ponad roku Zajmuje się doradztwem strategicznym i operacyjnym dla firm z sektora finansowego w czołowej firmie konsultingowej w Polsce.

PUŁAPKI W DECYZJACH ZARZĄDCZYCH
– ISTOTA I OGRANICZANIE WPŁYWU

Prof. dr hab. Henryk Mruk
Katedra Zarządzania Międzynarodowego
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Podejmowanie właściwych decyzji przez kadrę zarządzającą wpływa na budowanie akceptowanej ekonomicznie i społecznie pozycji przedsiębiorstwa na rynku. W edukowaniu kadry menedżerskiej, w konsultingu, pożądane jest zdawanie sobie sprawy z ograniczeń, wynikających z błędów w myśleniu. Wiedza o pułapkach może być zilustrowana za pomocą metafory prowadzenia samochodu w warunkach mgły na drodze. W dzień słoneczny, podróż przebiega bez zakłóceń. Wszystko ulega zmianie, kiedy pojawi się mgła. To ona utrudnia ocenę odległości oraz ogranicza swobodę wyprzedzania. Podobnie, różne pułapki, mogą ograniczać skuteczność decydowania.

Jedną z pułapek może być pierwsza, usłyszana informacja, która staje się kotwicą dla mózgu, punktem odniesienia [Kinoman]. Wszystko, co zostanie powiedziane na początku, należy traktować jako jedną z możliwości. Można to zapisać, aby do tego wrócić, jednak aktywnie słuchać kolejnych opinii. Pułapką może być poleganie na jednym raporcie. Jeśli menedżer przeczyta dwa, trzy raporty na dany temat, zmniejszy ryzyko pułapki kotwicy. Wysłuchanie opinii kilku osób także służy zwiększeniu skuteczności decydowania. Wielu podróżników czytało zapiski swoich poprzedników o warunkach w okolicy Bieguna Południowego, a tylko Amundsen dostrzegł informację o tym, że w jednym miejscu był ląd, co pozwoliło na założenie tam obozu [Collins]. Wyzbycie się emocji związanych z autorytetem osób, stylem prezentowania, ekspresją, nie jest łatwe. Pomocne jest zachowanie dystansu oraz „chłodnej głowy". Przydatne może też być wykorzystanie założenia: „a co, jeśli nie?". Pozyskane informacje należy traktować jako fakty, który stanie się bodźcem do opracowania planu działania. Fakty należy tratować z dystansem, bez niepotrzebnego nastawienia emocjonalnego. Wynik prześwietlenia to fakt. Jeśli jest zagrożenie dla zdrowia, to należy podjąć działania zamiast pesymizmu i poddania się.

W zarządzaniu przedsiębiorstwem trzeba się niekiedy wycofać z podjętych decyzji. Wówczas pułapką mogą być poniesione koszty. Skoro zostały poniesione, to szuka się sposobów, aby uzasadnić kontynuację działań. Otóż trzeba pamiętać, że to co zostało poniesione, to nakłady, których się nie odzyska [Niebyt, 2016]. To należy potraktować jako straty i skupiać uwagę na tym, co będzie skuteczne w przyszłości. Krytycznie trzeba też podejść do oceny własnych szans i kompetencji. Pułapka polega na tym, że własne umiejętności i możliwości są przeceniane i przeszacowywane. Natomiast nie docenia się z reguły kompetencji konkurentów. Zbyt optymistycznie są oceniane warunki otoczenia. Pułapka polega na przekonaniu, że są one bardziej sprzyjające niż w rzeczywistości. Decydenci popadają też w pułapkę planowania. Wiąże się ona z przekonaniem, że to co jest do zrobienia da się osiągnąć w krótszym czasie. Ta pułapka jest dobrze znana studentom – z reguły zabraknie im czasu do opanowania materiału przed egzaminem. Inna pułapka wiąże się z tym, że to co się zna, wybiera się chętniej. Im dłużej się słucha danego utworu muzycznego, tym bardziej się on zaczyna danej osobie podobać. Tak też może być w zakresie oceniania własnych produktów, sposobów działania na rynku, opracowanej i wdrażanej strategii. Opór przed wprowadzaniem innowacji może ograniczać możliwości dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa.

Omawiając tematykę pułapek w decyzjach zarządczych, można jeszcze brać pod uwagę sposób nazywany „uczeniem się na błędach" [Cibalginy]. Punktem odniesienia może być lotnictwo. Otóż producenci samolotów niezwykle staranie, dociekliwie, analizowali przyczyny wypadku każdego samolotu. Wnioski wynikające z tych analiz wykorzystywano w procesie doskonalenia rozwiązań konstrukcyjnych oraz programów sterujących. Efektem tego podejścia jest rosnące bezpieczeństwo w transporcie lotniczym. Zastosowanie takiego podejścia jest trudniejsze w naukach o zarządzaniu, chociaż są osoby, które opierają swoje działania na metodzie uczenia się na błędach. Punktem wyjścia dla takiego podejścia jest założenie, że sukces organizacji jest wypadkową wielu różnorodnych działań. Trudno zatem ustalić, które - oraz w jakim zakresie – czynniki odpowiadają za efekt. Inaczej jest natomiast w przypadku niepowodzenia, kryzysu, nawet bankructwa przedsiębiorstwa. Wówczas powodem jest z reguły jeden czynnik, który można ustalić. Tworzenie listy błędów własnych oraz innych podmiotów oraz korzystanie z niej w zarządzaniu, może być właściwą me-

todą zwiększania skuteczności podejmowanych decyzji zarządczych. Opisane skrótowo pułapki mogą zwiększyć skuteczność podejmowanych decyzji zarządczych, jeśli będą one znane kadrze menedżerskiej. Można tę wiedze upowszechniać tak w ramach programów szkoleniowych jak również wsparcia ze strony co achów i konsultantów. Użyteczna może być także wiedza uzyskiwana w ramach osiągnięć ekonomii behawioralnej [Thaler]. Stosowanie różnorodnych zachęt (bodźców, impulsów) może przyczyniać się do racjonalizowania procesów decyzyjnych kadry menedżerskiej.

Literatura

Cialdini R., Martin S., Goldstein N., *Mała wielka zmiana,* GWP, Sopot 2016

Collins J., Hansen M., *Wielcy z wyboru, MT* Biznes, Warszawa 2013

Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012

Nisbett R., Mindware. *Narzędzia skutecznego myślenia,* Smak Słowa, Sopot 2016

Thaler R., Sunstein C., *Impuls,* Zysk i S-ka, Poznań 2012



ADRIANNA LEWANDOWSKA

10 STRATEGICZNYCH KROKÓW

Aby sprostać trendom gospodarczym i zwiększonej konkurencji, firmy rodzinne, jak i nie rodzinne, powinny wkładać mnóstwo pracy w nowe ukierunkowanie strategiczne. Tylko poprzez odpowiednio realizowane strategie wzrostu i zwiększania wartości firmy te będą mogły się rozwijać i wciąż umacniając swoją pozycję, zagwarantują długowieczność biznesu.

Jeżeli zdecydujesz się na karierę w consultingu, najpewniej będziesz mierzyć się z tematem strategii. Przedsiębiorstwa, z którymi ja współpracuję, czyli polskie firmy rodzinne, zapraszam zwykle w „strategiczną podróż". Podróż tą dzielę na ***10 strategicznych kroków***. Zobacz, jakie są najważniejsze kroki w zarządzaniu firmą i jak Ty możesz nawigować swoich przyszłych (lub obecnych) klientów w kreacji mistrzowskich strategii.

DZIESIĘĆ STRATEGICZNYCH KROKÓW

Krok 1: Istota biznesu
Krok pierwszy to początek podróży każdego z założycieli firmy. To tutaj wszystko zaczyna się od jednego słowa – DLACZEGO. To w tym momencie przedsiębiorcy powinni zadać sobie pytanie, dlaczego chcą zająć się danym biznesem. Jaki i czyj problem chcą rozwiązać? Co ich do tego skłania? Odpowiedź na to jedno pytanie – dlaczego?- stanie się ich drogowskazem na dalszą drogę biznesową, motywacją w trudnych chwilach i sensem ich sukcesów.

Krok 2: Wartości firmy i rodziny
Badania wykazują, że firmy, które swoją działalność kształtują zgodnie z wyznawanymi wartościami, są bardziej odporne na zmiany zachodzące w otoczeniu, budują trwalsze relacje ze swoimi kontrahentami oraz są lepiej postrzegane przez klientów. Dlatego w drugim kroku istotna jest refleksja: jakie wartości ważne są dla rodziny zakładającej biznes? Które z wartości właściciel i jego bliscy chcą urzeczywistniać również w firmie?

Krok 3: **Śmiała wizja rozwoju**
Ponadprzeciętne zyski realizują firmy z konkretną, wyraźną wizją przyszłości. Firmy z wizją to takie, które mają skrystalizowaną wizję swojego przyszłego miejsca na rynku i w branży, w której działają, a więc jasne wyobrażenie o swoich przyszłych klientach, o swoich przyszłych produktach, przyszłych pracownikach. Wypracowanie śmiałej, ambitnej, ale realnej wizji, z którą mogą utożsamiać się zarówno właściciele, jak i pracownicy firmy, to podstawa mistrzowskiej strategii.

Krok 4: Myślenie o przyszłości
W tak zmieniającym się środowisku strategię należy kreować w oparciu o przyszłe potrzeby klientów. Istotne jest dostrzeżenie trendów, które wpływają na branżę i prowadzoną firmę, określenie szans, które mogą stanowić korzyść dla przedsiębiorstwa oraz zlokalizowanie elementów, które mogą być zagrożeniem. Oprócz analizy SWOT warto zastosować podejście futures thinking, czyli pracę z trendami i scenariuszami przyszłości pozwalającą dostrzegać nowe szanse rozwoju przedsiębiorstwa.

Krok 5: Unikalna propozycja wartości
Co sprawia, że klient wybiera daną firmę? Marka, cena, design – odpowiedzi jest wiele. Jeżeli chcemy, aby to nas wybierali klienci musimy odkryć, na czym najbardziej zależy naszej grupie docelowej i na tej podstawie zbudować unikalną propozycję wartości, tzw. USP firmy – wyróżnik na tle konkurencji. Pomocne okazuje się podejście stawiające potrzeby klientów w centrum, tj. design thinking, lub, pozwalające na kreowanie rozwiązań skutecznych zarówno z punktu widzenia biznesu i użytkownika, projektowanie usług – service design.

Krok 6: Model biznesowy
W tym miejscu należy określić, co stanowić będzie źródło wzrostu wartości firmy. Myśląc, do jakiej grupy docelowej przedsiębiorca kieruje ofertę i w końcu: czym się wyróżnia określamy specjalizację i podstawę działalności przedsiębiorstwa. Jaka będzie to specjalizacja? Jak firma będzie zarabiać? W odpowiedzi na te i na inne pytania pomaga narzędzie - kanwa Osterwaldera, tj. business model canvas.

Krok 7: Kluczowe Czynniki Sukcesu
Następnym krokiem jest etap, w którym warto zastanowić się, co jest Kluczowym Czynnikiem Sukcesu. Mając świadomość, w jakich obszarach konkurencja ma przewagę nad firmą, należy wybrać aspekty, które można poprawić. Ale największy rozwój jest możliwy w tych punktach, w których firma już teraz ma przewagę nad konkurencją! To właśnie na tych elementach należy skupić swoją uwagę.

Krok 8: Mapa interesariuszy
Firmy spotykają różne grupy interesariuszy, którzy w określony sposób są powiązani z firmą. Interesariuszami wewnętrznymi są właściciele oraz pracownicy, a zewnętrznymi – klienci, dostawcy, instytucje finansowe, inwestorzy, społeczeństwo. Chcąc budować strategię zrównoważonego rozwoju, właściciel musi uwzględnić oczekiwania każdej z tych grup, np. tworząc mapę interesariuszy.

Krok 9: Wdrożenie strategii
Strategia jest już gotowa. Jednak według badania Renaissance Solutions tylko jedna firma na dziesięć potrafił ją zrealizować. Wdrażanie strategii to gra zespołowa – opierająca się zarówno na działaniach właścicieli, zarządu, managementu firmy, jak i na wysiłkach pozostałych pracowników! Efektywnym sposobem realizacji strategii jest metoda Balanced Scorecard polegająca na zdefiniowaniu celów strategicznych będących pochodnymi wcześniej określonych misji, wizji i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa.

Krok 10: Strategiczny feedback.
W tym miejscu warto zatrzymać się i spojrzeć za siebie. Przeanalizować, które cele udało się osiągnąć, których nie i co było tego powodem. Pamiętajmy – strategia to „żywy organizm", który ewoluuje wraz z czasem i zrealizowanymi celami, dlatego należy co 3-6 miesięcy przeprowadzać z całym zespołem tzw. rewizje strategiczne.



dr Adrianna Lewandowska, MBA

Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego
Doradca ds. strategii i sukcesji w firmach rodzinnych
w Lewandowska i Partnerzy



CASE PREPARATION

CASE COMMENDMENTS

Case interviews are a way for consulting firms to test your smarts. Consulting companies are in the business of renting brains. That's why firms put so much weight on the consulting case question – because it allows them to judge how logically and persuasively a potential consultant (i.e. you) can presents a case, in essence, a case interview is a role-playing exercise.

These Commandments are the result of years of research. Cosentino has interviewed recruiters, consultants, partners and debriefed hundreds of Harvard students.

Listen to the Question

The case isn't about you or the consultant. It's about the client. What are they really asking for? Pay particular attention to the last sentence – one word can change the entire case.

Take Notes

Taking notes during the case interview allows you to check back with the facts of the case. If you blank out, all the information is right in front of you.

Summarize the Question

After you are given the question, take a moment to summarize the highlights out loud:

1. It shows the interviewer that you listened.

2. It allows you to hear the information again.

3. It keeps you from answering the wrong question

4. It fills the otherwise awkward pause when you're trying to think of something intelligent to say.

Verify the Objective(s)

Professional consultants always ask their clients to verify their objective(s). Even if the objectives seem obvious, there could be an additional underlying objective. When the objective seems apparent, phrase the questions differently: "One objective is to increase sales. Are there any other objectives I should know about?"

Ask Clarifying Questions

You ask questions for three main reasons:

1. To get additional information that will help you identify and label the question.

2. To demonstrate to the interviewer that you are not shy about asking probing questions under difficult circumstances (something you'll be doing on a regular basis as a consultant).

3. To turn the question into a conversation. Nothing turns an interviewer off quicker than a five-minute monologue.

Organize Your Answer

Identify and label your case, then lay out your structure. This is the hardest part of a case – and the most crucial. It drives your case and is often the major reason behind whether you get called back.

Hold that Thought for "One Alligator"

The interviewer wants you to think out loud, but think before speak. If you make a statement that is way off-base in an interview, the interviewer will wonder if he can trust you in front of a client.

Manage Your Time

Your answer should be as linear as possible. Don't get bogged down in the details. Answer from a macro–level and move the answer forward. Stay focused on the original question.

By the Numbers

If possible, try to work numbers into your answer. Demonstrate that you think quantitatively and that you are comfortable with numbers.

Be Coachable

Listen to the interviewer's feedback. Is she trying to guide you back on track? Pay attention to her body language. Are you boring her or is she enthralled?

Be Creative and Brainstorm

Consulting firms like liberal arts candidates with intellec-

tual curiosity who can "think outside the box" and offer up a new and interesting perspective.

Bring Closure and Summarize

Create a sense of closure by summarizing the case. Review your findings, restate your suggestions, and make recommendations.

published with permission from **Marc Cosentino**

CaseQuestions.com

Opublikowane w 3 edycji Przewodnika po Konsultingu 2015/2015



CASE STUDY 1

Rząd Niemiec rozważa prywatyzację autostrady między Monachium i Hamburgiem.

Osoba rozwiązująca

Podczas rozwiązywania case interview powinieneś zadawać dużo pytań. Pomyśl co jest ważne, aby rozwiązać zadanie, jakie czynniki odpowiadają za wzrost/spadek kosztów/zysków itp. Jeżeli masz problem, spróbuj wcielić się w konkretną rolę (np. w rolę klienta: czego oczekujesz jako klient? Co jest dobre a co warte zmian? Itp.) Wszystkie swoje pomysły i obliczenia zapisuj, dzięki temu będziesz je pamiętać, zostaną uporządkowane a na końcu zaprezentujesz je prowadzącemu.

Osoba prowadząca rozmowę

Pamiętaj, że nie powinieneś sugerować jakiegokolwiek podejścia. Jeżeli osoba rozwiązująca nie radzi sobie zupełnie, delikatnie ją naprowadzaj, nie podpowiadaj jej, jakie konkretnie pytania powinna zadać, ale czym powinna się zająć w danym momencie i dlaczego akurat tym.

Każdy rozwiązujący ma swój indywidualny tok myślenia oraz tempo pracy. Może wpaść na świetne rozwiązanie, czasem potrzebuje tylko więcej czasu, lub delikatnej wskazówki.

Postaraj się przyjąć rolę edukacyjną, ale nie obniżaj poprzeczki.

Spraw, aby osoba zaczęła myśleć w uporządkowany, logiczny sposób.

ZADANIE 1 [max 9 min.]

Twój klient chciałby się dowiedzieć, czy warto podjąć się tego projektu.

Sugerowane podejście (podajemy je, jeśli rozwiązujący sam do niego nie dotrze):
Zastanów się jakie przychody i koszty wiążą się z tym projektem.

Rozwiązanie:
Źródła dochodów:
- opłaty drogowe dla samochodów i ciężarówek
- opłaty ponoszone przez restauracje i stacje paliw zlokalizowane przy autostradzie
- reklama na autostradzie
- inne usługi, np. pomoc drogowa, pomoc w nagłych wypadkach

Koszty inwestycji
- cena pozwolenia
- budowa punktów poboru opłat

Koszty bieżące
- utrzymaniu punktów poboru opłat
- utrzymanie autostrady
- koszty sprzedaży, koszty ogólne i administracyjne

Cookies (elementy godne pochwały):
- Rozpoznanie potrzeb i zwrócenie uwagi na różnych użytkowników autostrady (prywatni/komercyjni)

Pułapki:
- Brak rozpoznania potencjalnych przychodów/kosztów



ZADANIE 2 [max 17 min.]

Zakładając, że roczne koszty operacyjne pokryte zostaną przychodami niepochodzącymi z opłat drogowych (restauracje, stacje paliw), jaką opłatę za podróż w jedną stronę powinien pobierać klient, aby inwestycja zwróciła się po 2 latach? (Załóż brak stopy dyskontowej)

Poniższe informacje udzielane są po zadaniu odpowiedniego pytania przez rozwiązującego:

a. Opłaty są pobierane na różnych stacjach między dwoma miastami.
b. Na podstawie badań rynkowych oszacowano, że projekt może kosztować 8 mln euro.
c. 3 mln euro - opłata za pozwolenia
d. 5 mln euro - koszty budowlane
e. odległość między Monachium i Hamburgiem wynosi 750 km (470mil)
f. 2 mln osób podróżuje rocznie między tymi miastami, z czego 10% podróżuje autem.
g. Można podwoić przychody, jeśli weźmie się pod uwagę kierowców, którzy nie pokonują całego dystansu, a jedynie jego część płacąc mniejszą opłatę.

Cookies (elementy godne pochwały):

- Zauważenie, że użytkownicy drogi mogą nie pokonywać całej trasy, a jedynie jej część.
- Zwrócenie uwagi na różne rodzaje środków transportu między miastami.

Pułapki (Możliwe błędy rozwiązującego):

- Nie zwrócenie uwagi na fakt, że opłata może sprawić, iż podróżni zdecydują się na inny środek transportu.

Poproś rozwiązującego, aby zapisywał swoje obliczenia na kartce. Zobaczysz wtedy czy jest uporządkowany oraz czy potrafi korzystać ze swoich zapisków.

Rozwiązanie:
liczba osób korzystających z autostrady rocznie: 2 miliony *10% = 200 000
liczba osób korzystających z autostrady w ciągu 2 lat: 200 000 * 2 = 400 000
(400 000*opłata) *2 lata = 8 mln euro
rekomendowana cena: 10 euro
Rząd Niemiec powinien sprywatyzować autostradę i pobierać opłatę w wysokości 10 euro. Dużym ryzykiem są utrudnienia dla kierowców z powodu budowy punktów poboru opłat.

ZADANIE 3 [Max 6 min.]

Oszacuj liczbę punktów poboru opłat potrzebnych na płatnej drodze.

Sugerowane rozwiązanie:
Za mało punktów poboru opłat oznaczałoby, że kierowcy mogliby pokonywać długie trasy bez ponoszenia opłat, co spowodowałoby zmniejszenie potencjalnych przychodów. Dlatego też dobrym sposobem jest oszacowanie ich liczby na podstawie liczby zjazdów. Na przykład można założyć 1 punkt co 2-3 zjazdy.

ZADANIE 4 [Max 7 min.]

Załóżmy, że rząd nakłada ograniczenia cenowe i ustala maksymalną opłatę w wysokości 5 euro. Czy w tej sytuacji nadal rekomendowałbyś/rekomendowałabyś podjęcie się realizacji projektu?

Sugerowane rozwiązanie:
Tak - to spowodowałoby wydłużenie okresu zwrotu inwestycji do 3-4 lat, co nadal jest krótkim okresem biorąc pod uwagę standardy budowlane.
Można również wykorzystać i rozwinąć inne możliwości uzyskania przychodu (reklama, powierzchnie handlowe), aby generować dodatkowe zyski.

MIEJSCE NA NOTATKI

CASE STUDY 2

Naszym klientem jest wielki konglomerat medialny, który jest właścicielem czasopisma z wystrojem/sprzętem do kuchni. Niestety zyski czasopisma w stosunku do ubiegłego roku spadły.

ZADANIE 1 [max 12 min.]

Zidentyfikuj czynniki oraz wydaj odpowiednią rekomendację.

Poniższe informacje udzielane są po zadaniu odpowiedniego pytania przez rozwiązującego:

	ubiegły rok	bieżący rok
liczba czytelników	50 000	70 000
cena	0,5	0,5

Koszty	ubiegły rok	bieżący rok
dystrybucja	120 000	120 000
druk	150 000	160 000
wynagrodzenia	150 000	150 000
SUMA	**420 000**	**430 000**
Przychody	ubiegły rok	bieżący rok
sprzedaż	300 000	420 000
reklamy	600 000	120 000
SUMA	**900 000**	**540 000**
Zysk	**480 000,00**	**110 000,00**

Sugerowane rozwiązanie:

Należy dopytać o stronę kosztową i przychodową. Koszty kształtują się na równym poziomie, więc nie ma potencjału do poprawy opłacalności po ich stronie. Pozostaje zatem poprawa po stronie przychodów.

Co ma wpływ na przychody:

- Ilość subskrybujących (czytelników)
  - liczba czytelników wzrosła
- Cena czasopisma
  - Bez zmian
- Przychód z reklamy
  - Dramatycznie spadł
    - Wraz z zwiększającą się liczbą czytelników zaszły znaczne zmiany w składzie bazy czytelników
    - Baza czytelników jest obecnie mniej „niszowa", a reklamodawcy kierowali swoje reklamy właśnie do nisz. Niestety nie trafiają już do tych samych klientów, dlatego zaprzestali umieszczani swoich reklam

Rekomendacja: „odciąć" część czytelników i skupić się na „niszy" lub znaleźć nowych reklamodawców (można zastanowić się także nad podniesieniem ceny magazynu)



ZADANIE 2 [max 20 min.]

Firma zaczęła się zastanawiać nad sprzedażą lodówek z racji sporej liczby potencjalnych klientów – czytelników magazynu. Za godzinę Prezes ma spotkanie z największym producentem lodówek w Polsce. Na to spotkanie potrzebuje kilku danych - oszacuj wartość tego rynku dla klienta detalicznego.
Liczy się podejście do problemu, a nie wynik.

Sugerowane rozwiązania:

I podejście

- Ilość mieszkańców w Polsce – 40 mln
- 40% ludzi mieszka w gronie 3 osób, 30% mieszka w gronie 4 osób, 20% mieszka we dwójkę i 10% mieszka samotnie.
- Przyjmujemy, że przypada na jedno gospodarstwo domowe przypada jedna lodówka.
- Średnio co 6 lat kupuje się nową lodówkę.
- Średnia cena lodówki – 1100 zł
- (40x40% / 3) + (40*30% / 4) + (40x20% / 2) + (40x10% / 1) = 16,333 mln
- 16,333 / 6 = 2,72 mln
- **2,72 mln x 1100 zł = 3 mld zł (2,992 mld zł)**

II podejście (uproszczone)

- Przyjmujemy, że jest 3,5 osoby na jedno gospodarstwo domowe.
- Przyjmujemy, że przypada na jedno gospodarstwo domowe przypada jedna lodówka.
- Średnio co 6 lat kupuje się nową lodówkę.
- Średnia cena lodówki – 1100 zł
- **40 mln / 3,5 / 6 x 1100 zł = 2,1 mld zł (2,095 mld zł)**

ZADANIE 3 [max 6 min.]

Podczas spotkania dyrektor dowiedział się, że lodówki można zakupić w bardzo korzystnej cenie. Jednak lodówki zawierają pewną usterkę – światło w środku nie wyłącza się po zamknięciu drzwi. W jaki sposób określić czy żarówka w lodówce wyłączyła się po zamknięciu drzwi? Jakie widzisz na to sposoby?

Sugerowane rozwiązania:

Przy otwartych drzwiach nacisnąć guzik, który wyłącza światło.
Wywiercić dziurę w drzwiach, żeby widzieć co jest w środku po zamknięciu.
Umieścić przedmiot wrażliwy na światło, położyć koło żarówki i sprawdzić, jak reaguje.
Umieścić termometr (wcześniej umieścić go w lodówce, by osiągnął temperaturę) koło żarówki i zamknąć drzwi.
Sprawdzić zużycie prądu na liczniku.
Dioda światłoczuła / bateria słoneczna
Umieścić w środku kamerkę.
Dotknąć żarówki i sprawdzić, czy jest ciepła.

MIEJSCE NA NOTATKI

CASE STUDY 3

ZADANIE 1 [5-7 min.]

Oszacuj, ile czekolady spożywa przeciętny Polak w ciągu roku.

Typ: Guesstimate

Rozwiązanie: 5 kg

Wskazówki (Podajemy, jeśli rozwiązujący nie wie, jak podejść do problemu):

1. **Postaraj się rozłożyć to pytanie na czynniki pierwsze.**
   Przeciętny Polak– jak to rozumiesz.
   Nie istnieje ktoś taki, jak przeciętny/statystyczny Polak - każdy jest inny. Spróbuj podzielić Polaków na grupy według wybranego przez siebie kryterium i oszacuj, ile czekolady przeciętnie spożywa każda z grup.
2. **Uzależnij swoją odpowiedz od innych zmiennych** –np. średni wiek Polaka to ok. 45lat, dzieci jedzą więcej czekolady, osoby starcze mniej, rok ma 4 pory, w zimie spożywa się więcej czekolady, latem mniej.
3. **Używaj szacunków.**

Pamiętaj, że w tego typu zadaniach dokładny wynik jest najmniej istotny. Ważne jest abyś przedstawił swój myślenia układający się w logiczną całość.

ZADANIE 2 [max 15 min.]

Twoim klientem jest właściciel firmy „Czekoladowe Marzenie" , który sprzedaje wyroby czekoladowe. W ciągu ostatniego roku zyski przedsiębiorstwa znacząco spadły. Spróbuj wyjaśnić dlaczego. [Wszystkie informacje są dostępne w tabeli 1]

Typ: Business Situation

Rozwiązanie:
Spadki zysku przedsiębiorstwa są spowodowane zarówno wzrostem kosztów produkcji (czekolada truskawkowa, gorzka i deserowa) jak i spadkiem sprzedaży tych samych czekolad.

Wskazówki (Podajemy, jeśli rozwiązujący nie wie, jak podejść do problemu):

1. **Zobacz** dokładnie (w tabeli) jakie czynniki wpływają na zyski analizowanego przedsiębiorstwa.
1. **Pamiętaj,** że Zysk = Przychody – Koszty, spadek sprzedaży i wzrost kosztów prowadzi do zmniejszenia zysku.
1. **Skonkretyzuj odpowiedz** – powiedz jakie koszty wzrosły np. wzrost kosztów produkcji czekolady deserowej, możesz użyć sformułowań typu – „co wpłynęło/przyczyniło się do …" w tym przypadku spadku wartości sprzedaży.
1. Podczas odpowiedzi na pytanie **posiłkuj się** tabelą by pokazać dane, które mają istotny wpływ na Twoją odpowiedz i nadać jej **wiarygodności.**

ZADANIE 3 [max 5 min.]

Treść: Prawdziwą przyczyną spadku zysku u klienta był wzrost ceny kakao spowodowany klęską nieurodzaju w poprzednim roku. Jak twój klient mógłby zwiększyć swoje zyski?

Rozwiązanie:
- reklama
- wzrost ceny produktu
- kupno kakao od innego dostawcy
- zmiana składu czekolady
- zmiana gramatury produktu

Wskazówki (Podajemy, jeśli rozwiązujący nie wie, jak podejść do problemu):

1. **Zastanów się** jakie czynniki wpływają zysk z kakao.
2. **Pomyśl o standardowych czynnikach,** które wpływają na zysk (np. zmiana dostawcy na tańszego, wzmożone działania marketingowej czy reklamowe oraz skuteczniejsze pozycjonowanie) oraz o **właściwościach i specyfice kakao** takich jak skład oraz gramatura.
3. **Im więcej odpowiedzi podaż tym lepiej.**

MIEJSCE NA NOTATKI

ZADANIE 4 [Max 10 min.]

Twój klient zamierza kupić nowe maszyny do produkcji czekolady. Musi wybrać spośród dwóch ofert. Dane dot. maszyn są dostępne w tabeli 2. Załóż, że w ciągu roku chcesz produkować 1000 ton czekolady za pomocą wybranych maszyn. Pomiń koszty amortyzacji. Załóż, że maszyny będą pracować 300 dni w roku. Ile i których maszyn powinien kupić klient?

Tabela 2.

	Maszyna A	Maszyna B
Cena zakupu	1 mln zł	3,5 mln zł
Maksymalna dzienna produkcja	1 tona	2 tony
Dzienny koszt pracy	2 000zł	3 000zł

Odpowiedź: Odpowiedź zależy od tego, czy rozwiązujący weźmie pod uwagę tylko pierwszy rok, czy też spojrzy na dłuższy okres czasu. Z podanych danych wynika, że dziennie należy produkować 3,33 mln ton czekolady, co oznacza, że mamy 3 opcje: 4 maszyny A, 2 maszyny A i 1 B, 2 maszyny B. Poniżej tabela z rozwiązaniem

	4 A	2 A 1 B	2 B
cena zakupu	4000000	5500000	7000000
roczny koszt pracy	2400000	2100000	1800000
1 rok (cena zakupu + koszt pracy)	6400000	7600000	8800000
2 lata (cena zakupu + koszt pracy)	8800000	9700000	10600000
3 lata (cena zakupu + koszt pracy)	11200000	11800000	12400000
4 lata (cena zakupu + koszt pracy)	13600000	13900000	14200000
5 lat (cena zakupu + koszt pracy)	16000000	16000000	16000000
6 lat (cena zakupu + koszt pracy)	18400000	18100000	17800000

ZADANIE 5 [Max 7 min.]

Czekoladowe marzenie nie jest obecnie zaangażowane w żadne sojusze. Prezes chce porady na temat tego, co należy wziąć pod uwagę przy ewentualnym ustaleniu, że firma wejdzie w jakiś sojusz.

1. Jak sojusz pomoże firmie Czekoladowe marzenie?
Rozwiązanie:

- Poprawa zdolności do przyciągania klientów
- Redukcja kosztów (m.in. większe ilości zamówień, wspólne finansowanie reklam)
- Ograniczenie konkurencji
- Silniejsza pozycja na rynku

Wskazówka (Podajemy, jeśli rozwiązujący nie wie, jak podejść do problemu):
Możesz formułować dowolne korzyści wynikające z sojuszu, nikt nie wie co się stanie, staraj się unikać sztampowych, typowych odpowiedzi. Często zadający pytanie czeka na coś oryginalnego w przypadku gdy wielokrotnie słyszał te same osłuchane odpowiedzi.

2. Jak sojusz może zaszkodzić firmie Czekoladowe marzenie?
Rozwiązanie:

- Inne firmy również wzmocnią swój poziom konkurencyjności tworząc własne sojusze
- Sojusznicza firma może wynegocjować lepsze warunki dla siebie, niż dla naszej firmy
- Inne opinie na dane tematy mogą prowadzić do wyniszczających konfliktów

Wskazówka (Podajemy, jeśli rozwiązujący nie wie, jak podejść do problemu):
Pełna dowolność, o ile to co mówisz ma sens.

3. W jakich kwestiach należy dojśc do porozumienia z ewentualnym partnerem?
Rozwiązanie:

- Wizerunek
- Oferowane produkty
- Systemy

Cognitis



LUDZIE WOKÓŁ KONSULTINGU

STOWARZYSZENIE COGNITIS

Co zrobić, aby otworzyć sobie drzwi do **SUKCESU ZAWODOWEGO?**

Rozpoczynając nowy etap w życiu, każdy z nas często zadaje sobie pytania. Czy dam sobie radę? Czy sprostam trudnościom i wyzwaniom, które na mnie czekają? Takie myśli oraz wątpliwości mogą pojawiać się również w momencie rozpoczęcia studiów. Zależy nam na zdobywaniu wiedzy oraz rozwijaniu swoich pasji. Czy zatem same studia są wystarczające? Czy same studia pozwolą nam otworzyć drzwi do kariery?

Pracodawcy coraz częściej zwracają uwagę nie tylko na ukończony dyplom, ale również na działalność pozaakademicką, taką jak aktywny udział w kołach naukowych, organizacjach studenckich, realizowane projekty czy wolontariat. Zaangażowanie w dodatkowe aktywności pokazuje, że dana osoba jest ciekawa świata, chce się rozwijać wszechstronnie oraz nie boi się nowych wyzwań.

Zaangażowanie w dodatkowe aktywności umożliwia nam na poszerzanie zdobytej wiedzy ze studiów, weryfikowanie jej w praktyce, a także rozwój umiejętności, które w obecnych czasach są pożądane przez pracodawców, takie jak praca w zespole czy umiejętność pracy pod presją czasu.

Dodatkowo dzięki aktywności pozauczelnianej możemy nauczyć się pokonywać stres, a także doskonalić umiejętności zarządzania czasem, ponieważ łączymy studia z zaangażowaniem w ponadobowiązkowe projekty. Często w organizacjach czy kołach naukowych możemy się sprawdzić jako lider czy koordynator projektu, jak i rozwijać się jako członek zespołu.

Udział w pozauczelnianych aktywnościach pozwala nam również na poznanie oraz otwarcie się na drugiego człowieka. Poprzez codzienną współpracę w grupie uczymy się budowania pozytywnych relacji, a także nawiązujemy przyjaźnie.

Obecnie do wyboru jest wiele możliwości zaangażowania takich jak organizacje studenckie, koła naukowe, wolontariaty, projekty. Warto zastanowić się, jakie umiejętności chcielibyśmy rozwijać. Czy zależy nam na pogłębianiu wiedzy naukowej? Jeżeli tak, to może warto zdecydować się na dołączenie do koła naukowego? Obecnie przy każdej uczelni działa wiele organizacji i stowarzyszeń studenckich, zatem wybór jest szeroki i każdy może znaleźć odpowiednią dla siebie ofertę.

Pamiętajmy, że studia to nie tylko czas na zdobywanie wiedzy, ale przede wszystkim poznawanie nam siebie oraz otaczającego nas świata. Wychodzenie poza ramy akademickie pozwala nam na spojrzenie z szerszej perspektywy oraz poznanie różnych punktów widzenia.

Na zakończenie kilka słów o mnie. Jestem studentką ostatniego semestru studiów magisterskich na kierunku Matematyka na specjalności Statystyka Matematyczna i Analiza Danych na Wydziale Matematyki i Nauk Informacyjnych Politechniki Warszawskiej. Od drugiego roku studiów jestem zaangażowana w działalność w Stowarzyszeniu Cognitis, początkowo jako członek zespołu, następnie koordynator, a w ubiegłym roku miałam przyjemność pełnić funkcję Prezesa Zarządu. Równocześnie zdobywałam doświadczenie jako Ambasador. Wszystkie te doświadczenia, szerokie spojrzenie na otaczający nas świat i chęć rozwoju pozwoliła mi na zdobycie wielu nowych umiejętności, a przede wszystkim przyjaźni.



Autor artykułu:
Maja Olborska

Prezes Stowarzyszenia Cognitis w kadencji 2016/2017

NAUKA A KONSULTING

Konsulting, jak sama nazwa wskazuje, wiąże się z doradzaniem innym - w branży usług konsultingowych najczęściej jest to doradzanie podmiotom gospodarczym (zazwyczaj dużym) w zakresie zagadnień strategicznych, prawnych, finansowych, podatkowych, marketingowych, operacyjnych, HR, PR, IT. Naturalne jest przypuszczenie, że aby skutecznie doradzać, trzeba być w danym obszarze specjalistą, dlatego bardzo ważne jest posiadanie dużych kompetencji, ciągłe kształcenie się i doskonalenie swoich umiejętności, bycie na bieżąco z nowymi trendami i technologiami. Jest to jedna z głównych zalet doradztwa - ciągła intelektualna stymulacja, uczenie się nowych rzeczy, zdobywanie nowych kompetencji. W tym zakresie praca doradcza jest zbieżna z pracą naukową w jednostkach badawczych, szczególnie związanych z informatyką - tam również naukowcy muszą stale podnosić swoje kompetencje, bardzo szybko uczyć się nowych rzeczy, jeśli chcą być w czołówce naukowej, osiągać wyniki istotne dla świata nauki lub dla gospodarki, publikować prace na najlepszych konferencjach. Praca naukowa wymaga również dużej kreatywności, twórczego podejścia do nowych zagadnień, cierpliwości, eksperymentowania z nowymi podejściami, które nie zawsze od razu przynoszą dobre wyniki. W biznesie (w szczególności - w doradztwie biznesowym) nie zawsze jest na to miejsce, bardzo często działa się pod dużą presją czasu i wyniku - rozwiązania muszą zostać dostarczone bardzo szybko i muszą w 100% działać. Często preferuje się więc sprawdzone metody, bo zwyczajnie może nie być czasu na testowanie zupełnie nowych pomysłów, wymagających często wielu tygodni lub miesięcy badań, a jednocześnie wiążących się z ryzykiem niepowodzenia. W tym sensie doradztwo biznesowe różni się od nauki, a nauka jest z kolei bliższa startupom, które niemal z definicji cały czas "poszukują" innowacyjnych rozwiązań technologicznych i biznesowych, robiąc rzeczy, których nie robił nikt wcześniej, ryzykując niepowodzenie (większość startupów upada), ale mając szanse odnieść spektakularny sukces.

Nie oznacza to jednak, że firmy doradcze nie mogą być innowacyjne - w ich działach technologicznych często tworzone zespoły badawcze, których celem jest właśnie opracowanie nowych rozwiązań, które dopiero za jakiś czas będą mogły zostać zastosowane w praktyce. Firmy też często inwestują w startupy i pozyskują od nich gotową (lub prawie gotową) technologię, jeśli uważają, że może im się ona przydać. Działy badawcze, zatrudniające setki znakomitych naukowców, są przede wszystkim domeną dużych firm technologicznych, takich jak Google, Microsoft, Facebook, IBM. Model biznesowy tych firm jest oparty na rozwoju własnych produktów i usług, z których potem korzystają inne firmy i miliony użytkowników. Rzadziej firmy te świadczą usługi doradcze na rzecz innych podmiotów (choć często gwarantują duże wsparcie związane z wdrażaniem i stosowaniem własnej technologii). W związku z tym, są mniej zależne od innych firm na rynku, a w dużym stopniu to one same kształtują dany rynek poprzez swoje produkty. Firmy doradcze bardziej dostosowują się do potrzeb rynku, ale często również posiadają zaawansowane działy badawcze, które analizują aktualne na rynku trendy, dostępne metody i narzędzia, prognozują dalszy rozwój rynku i na tej podstawie rozwijają usługi świadczone przez firmę. W takich działach również często zatrudniani są naukowcy, którzy często posiadają znakomitą wiedzę dotyczącą wielu zagadnień, którą praktycznie nie da się zdobyć w biznesie jedynie poprzez doświadczenie - w przypadku większości nowych technologii pojawiających się na rynku, prace badawcze nad nimi trwają zazwyczaj kilka (a czasami kilkadziesiąt) lat i dopiero po tym czasie dana technologia jest gotowa do tego, aby mogła zostać zastosowana w komercyjnej działalności firm. Przez cały ten czas nad rozwojem danej technologii pracują właśnie głównie naukowcy, poprzez bezpośrednie prowadzenie badań, czytanie, recenzowanie lub publikowanie prac, uczestniczenie w specjalistycznych konferencjach. Gdy nowa technologia zaczyna dopiero wchodzić na rynek, nikt nie ma aż takiej wiedzy na jej temat niż naukowcy i inżynierowie, którzy przez wiele lat uczestniczyli w jej tworzeniu. Stąd też ważna jest rola tych naukowców w późniejszym doradzaniu i szkoleniu przyszłych użytkowników. Firmy doradcze chętnie angażują naukowców nie tylko z uwagi na ich świetną znajomość danych zagadnień (zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej), ale również (a często przede wszystkim) z uwagi na ich ogólny potencjał intelektualny, przede wszystkim potencjał do szybkiego uczenia się nowych rzeczy, rozwiązywania problemów w sposób twórczy, innowacyjny i metodą naukową.

Ja sam od kilku lat działam na pograniczu nauki i biznesu - przygotowuję doktorat z informatyki na Wydziale Matematyki, Informatyki i Mechaniki Uniwersytetu Warszawskiego, tam też pracuję naukowo w dużym projekcie badawczym, prowadzę również zajęcia ze studentami, a wcześniej sam kończyłem studia matematyczne i informatyczne. W trakcie studiów i doktoratu odbywałem staże programistyczne i badawcze w dużych firmach technologicznych (Microsoft, Google) i instytucjach naukowych (CERN, IBM Research), zawsze wynosząc z takich praktyk dużo przydatnej wiedzy, umiejętności i kontaktów. Współpracowałem już jako doradca z wieloma firmami, głównie startupami, pomagając im m.in. w tematach związanych z technologią (przede wszystkim: oprogramowaniem, sztuczną inteligencją), sam też myślę o własnych startupach. W tej chwili mam już więc całkiem sporo doświadczenia w obszarach związanych z informatyką i nowymi technologiami, zarówno jako naukowiec, nauczyciel, programista, lider projektu, przedsiębiorca oraz konsultant. Każda z tych ról ma swoje specyficzne cechy, wady i zalety, oraz wymagania co do zdolności i ogólnych predyspozycji mentalnych. Każda osoba rozpoczynająca karierę zawodową musi sama znaleźć dla siebie odpowiednią ścieżkę, warto poświęcić czas na poszukiwania i dobrze się zastanowić, bo jest to często decyzja podejmowana na całe życie lub przynajmniej sporą jego część. Jest to też jeden z powodów, dla których osobiście zachęcam do spróbowania ścieżki "naukowej". Studia doktoranckie, jeśli są na odpowiednio wysokim poziomie, mogą być bardzo rozwijające, umożliwiają nawiązywanie kontaktów (m.in. poprzez konferencje) z najwybitniejszymi i najzdolniejszymi postaciami w danych dziedzinach, często umożliwiają też odbywanie staży w firmach, m.in. w ich działach badawczych, dają dużą swobodę w podejmowaniu decyzji co do kierunków własnej edukacji i rozwoju, umożliwiają potem działalność zarówno na uczelniach, jak i w działach badawczych firm, a także świadczenie usług doradczych zarówno w dużych firmach specjalizujących się w konsultingu, jak i w niedużym zakresie czasowym dla wielu małych firm - startupów, które mogą potrzebować pomocy w konkretnej, specjalistycznej dziedzinie. W przypadku pozytywnych wyników badań, które mają duży potencjał wdrożeniowy, jest możliwość późniejszej komercjalizacji tych wyników, założenie startupu lub sprzedanie / licencjonowanie opracowanej przez siebie technologii. A nawet w przypadku niepowodzenia badań (co w nauce zdarza się dość często) w dalszym ciągu jest możliwość komercjalizacji (np. poprzez doradztwo) własnej olbrzymiej wiedzy i unikalnego doświadczenia zdobytych w ciągu kilku lat intensywnej pracy naukowej nad innowacyjnymi zagadnieniami. Inne (poza nauką) ścieżki kariery często przekreślają lub ograniczają niektóre z wymienionych możliwości.

Decyzję co do własnej kariery każdy musi podjąć sam, na podstawie swoich zdolności, celów i oczekiwań. Niezależnie od tych wyborów, na pewno zachęcam do poszukiwań (m.in. poprzez podejmowanie staży w różnych firmach, z różnych branż, konsultowanie się z innymi osobami, mającymi dużo doświadczenia) oraz podejmowania takich decyzji zawodowych, które umożliwią duży i szybki rozwój oraz kształcenie się przez całe życie.



Paweł Gora jest naukowcem i przedsiębiorcą, ukończył Jednoczesne Studia Informatyczno-Matematyczne na Wydziale Matematyki, Informatyki i Mechaniki Uniwersytetu Warszawskiego, tam też obecnie pracuje naukowo i przygotowuje doktorat. Zajmuje się nowymi technologiami (przede wszystkim uczeniem maszynowym) i ich zastosowaniami, m.in. w obszarze transportu, medycyny, bioinformatyki i e-commerce. Odbywał staże programistyczne i badawcze w Microsoft, Google, CERN i IBM Research, obecnie współpracuje (głównie jako naukowiec, doradca i mentor) z kilkoma firmami. Za prowadzone badania otrzymał wiele krajowych i międzynarodowych nagród, m.in. "Doktoraty dla Mazowsza", "Nowoczesny Uniwersytet", "LIDER ITS", MIT Technology Review umieściło go w gronie 10 "Top Polish Talents" w konkursie "MIT Innovators Under 35", znalazł się również na liście 100 wybitnych innowatorów w Europie Środkowo-Wschodniej w programie "New Europe", przygotowanej przez Res Publica, Google, Visegrad Fund i Financial Times.

KONSULTANCI z SOLLERS CONSULTING

Sollers Consulting to międzynarodowa firma specjalizująca się w usługach doradczych i wdrożeniowych dla branży finansowej. Spółkę założyli w 2000 roku eksperci w dziedzinie doradztwa operacyjnego i IT.

Firma wykorzystuje nowoczesne metody pracy i zarządzania projektami m.in. metodykę Agile. Siłą Sollers Consulting jest zgrany zespół profesjonalistów: firma zatrudnia ponad 450 wysoko wykwalifikowanych konsultantów i programistów w Warszawie, Lublinie, Poznaniu i Kolonii.

Dodatkowe informacje można znaleźć pod adresem: www.sollers.eu.

Monika Musiał (Consultant): Do Sollers Consulting nie trafiłam przez przypadek. W pewnym momencie na studiach doszłam do wniosku, że chciałabym pracować blisko IT. Z drugiej strony chciałam wykorzystać moje biznesowe wykształcenie oraz mieć możliwość bezpośredniej pracy z ludźmi. Konsulting IT okazał się idealnie łączyć moje wymagania.

Praca konsultanta w IT nie wymaga umiejętności programowania ani znajomości technologii. Przede wszystkim wymaga szybkiego nawiązywania relacji i umiejętności zrozumienia potrzeb klienta. Jest to praca bardzo zróżnicowana, ponieważ każdy klient i projekt jest inny. W tym artykule przybliżę wam, jak wygląda praca w Sollers i podzielę się nie tylko moimi doświadczeniami, ale też moich kolegów i koleżanek z firmy.

W jakich projektach bierzemy udział?

Maciek (Consultant): „Miałem okazję pracować u klienta z branży bankowej przy wdrożeniu systemu do oceny ryzyka. Następnie dwa projekty wdrożeniowe w branży ubezpieczeniowej – jeden w Brukseli, drugi w Warszawie."

Krzysztof (Senior Consultant): „Przez długi czas rozwijałem razem z zespołem nasz produkt, który stworzyliśmy od zera – portal sprzedażowy dla branży finansowej. Teraz biorę udział w już drugim wdrożeniu tego produktu. To świetne uczucie wdrażać dla klienta system, który się samemu stworzyło."

Projekty w naszej firmie są bardzo różnorodne. Pracujemy w różnych krajach, z klientami z różnych branż i w różnych systemach. Każdy nowy projekt jest wyzwaniem i okazją do rozwoju.

W jakich krajach pracujemy?

Maciek (Consultant): „Jeden z moich projektów był w Belgii. Sporym wyzwaniem był fakt, że wszystkie dokumenty i dane były przechowywane w systemie w trzech różnych językach."

Renata (Consultant): „Od jakiegoś czasu jestem zaangażowana w projekt w Niemczech. Cechą klientów zza Odry jest zamiłowanie do planowania, nawet jeśli plany, które powstają, są nie do końca realistyczne i muszą później być wielokrotnie dostosowywane."

W Sollers realizujemy wiele projektów w Europie, ale też na świecie. Dotychczas pracowaliśmy m.in. w Kanadzie, USA, Mozambiku, niedawno zaczęliśmy projekt w Japonii. Osoby mobilne, które biorą udział w projektach zagranicznych i chcą podróżować, zazwyczaj pracują cztery dni w tygodniu w kraju klienta, a w piątek wracają do domu.

Czym zajmujemy się w firmie poza projektami?

Mateusz (Consultant): „Poza stałą pracą na projekcie dla klienta, pełnię rolę Product Ownera dla jednego z naszych wewnętrznych systemów nadzorując jego kierunki rozwoju. Angażuję się także w rekrutację oraz obszar employer branding. Takie dodatkowe aktywności pozwalają na oderwanie się od codziennej pracy projektowej."

Hubert (Senior Consultant): „Poza pracą projektową zajmuję się też wsparciem procesów sprzedażowych i ofertowych oraz koordynowaniem tworzenia strategii dla naszej firmy. Od niedawna jestem też odpowiedzialny za nowy obszar tworzenia produktów i zarządzania nimi."

Poza codzienną pracą projektową, mamy możliwość an-

gażowania się w wewnętrzne obszary działalności firmy. Zarządzając takimi małymi obszarami zdobywamy doświadczenie potrzebne, żeby następnie móc zarządzać projektami u naszych klientów. Firma ma bardzo płaską strukturę i dzięki temu szybko dostajemy możliwość brania udziału w kluczowych procesach.

Co jest najtrudniejsze w pracy konsultanta?

Krzysiek (Lead Consultant): „Najciekawsze i jednocześnie najtrudniejsze jest dostosowanie się do ciągłej zmiany i wychodzenie ze swojej strefy komfortu. Jeżeli ktoś szuka powtarzalnej i z góry zdefiniowanej pracy, powinien szukać innych ścieżek rozwoju."

Renata (Consultant): „Trzeba umieć szybko nawiązywać kontakty z ludźmi. Rozpoczynanie nowego projektu jest jak rozpoczynanie nowej pracy – zupełnie nowe otoczenie i nowe wyzwania."

Dla mnie najtrudniejsze w pracy konsultanta jest zdobywanie zaufania klienta. Projekt udaje się tylko wtedy, gdy pracujemy razem i ufamy sobie nawzajem. Na początku nie zawsze jest to proste, zwłaszcza w instytucjach finansowych, które są bardzo sformalizowane.

Co łączy ludzi w Sollers Consulting?

Krzysztof (Senior Consultant): „Kultura i atmosfera w Sollers sprzyja nawiązywaniu znajomości. Panujące tu relacje są nie tylko profesjonalne, ale również przyjacielskie. Czasem po pracy umawiamy się w biurze na planszówki, których kolekcję ciągle rozbudowujemy."

Hubert (Senior Consultant): „Jesteśmy zorientowani na dobro klienta i umiemy budować zespoły. Na projektach zacieramy granicę pomiędzy klientem a nami, nie tworzymy barier my-oni i wspólnie dążymy do osiągnięcia celu."

Mimo ciągle rosnącej liczby pracowników, udaje się nam zachować w pracy bardzo przyjacielskie relacje. Co miesiąc mamy wyjścia integracyjne całej firmy w różnej formie, poza tym organizujemy też integracje projektowe – to wszystko powoduje, że po prostu się lubimy i dzięki temu lubimy ze sobą pracować.



Artykuł przygotowała:
Monika Musiał

Consultant Sollers Consulting, specjalizuje się w projektach wdrożeniowych w branży ubezpieczeniowej. Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Zainteresowana? Zainteresowany? Dołącz do naszego zespołu!

Aplikuj do nas przez naszą stronę http://kariera.sollers.eu/ bądź wyślij maila na adres: job@sollers.eu.

ŻYCIE KONSULTANTA
JAKUB OSMAŁEK

Przedstaw się i powiedz na czym polega Twoja praca,

Od prawie dwóch lat pracuję w konsultingu strategicznym. Na co dzień doradzamy instytucjom finansowym przy podejmowaniu najważniejszych decyzji. Przykładowe projekty to Corporate i business unit strategy, digital strategy czy commercial due diligence. Każdy projekt jest inny, więc trudno określić dokładny zakres obowiązków. Dużo pracujemy na slajdach, na których zazwyczaj prezentujemy wyniki naszych prac klientowi. W zależności od potrzeb na danym projekcie przeprowadzamy wywiady z pracownikami klienta lub ekspertami rynkowymi, analizujemy dane klienta oraz dane rynkowe lub robimy research. No i oczywiście jest sporo pracy koncepcyjnej – strukturyzowanie problemu, formułowanie hipotez, projektowanie rozwiązań, itp.

Czy praca, którą obecnie wykonujesz jest tą, która chciałbyś wykonywać na stałe w przyszłości, czy chciałbyś ją zmienić na jakąś inną, jeśli tak to na jaką?

Przez najbliższych 3-5 lat planuję dalej rozwijać się w konsultingu.

Czy uważasz, że na skutek komputeryzacji ilość miejsc pracy w branży konsultingowej będzie się zmniejszać?

Branża konsultingowa to bardzo szerokie pojęcie – konsulting IT czy szeroko pojęty konsulting digital z pewnością na tych trendach korzysta. W przypadku konsultingu strategicznego w najbliższych latach nie sądzę. W dłuższej perspektywie automatyzacja wielu czynności (np. analiza danych, research) uwolni czas konsultantów, aczkolwiek jestem przekonany że ten czas będzie spożytkowany na realizację większej liczby projektów. Ludzie będą w większej mierze zajmowali się ciekawymi zadaniami, tworzącymi więcej wartości dla klienta.

Największe zalety i 3 największe wady pracy w konsultingu

Zalety:

1. Bardzo szybki rozwój
2. Dynamiczna i interesująca praca
3. Niezwykle stymulujące środowisko

Wady:

1. Praca wymaga wielu poświęceń
2. Brak przewidywalności (duża zmienność liczby godzin w tygodniu)
3. Wysokie wymagania

Gdybyś mógł cofnąć czas, czy inaczej pokierowałbyś swoją ścieżką kariery, co byś zmienił?

Nic

Jak ważne dzisiaj są umiejętności techniczne i informatyczne w konsultingu i czy to właśnie osoby z takimi zdolnościami/predyspozycjami najlepiej sobie radzą w tej branży?

Są przydatne w niektórych sytuacjach, ale nie są to podstawowe umiejętności wymagane w konsultingu strategicznym. Na pewno warto być biegłym w excelu i znać podstawy programowania (np. VBA, Python)

Twoje największe wyzwanie, najtrudniejszy projekt lub przedsięwzięcie w którym brałeś udział?

Confidential

Czy rekomendujesz pracę w firmie konsultingowej, 3 podstawowe umiejętności, których się nauczyłeś?

Tak.

1. Umiejętność stawiania trafnych pytań (również w kontekście tzw. next steps czyli kolejnych działań do podjęcia) oraz swoboda w kwestionowaniu nawet powszechnie przyjętych prawd

2. Umiejętność rozwiązywania szeroko pojętych problemów oraz pozytywne nastawienie do pojawiających się wątpliwości – każdy problem da się rozwiązać, należy go jedynie odpowiednio ustrukturyzować, pamiętając równocześnie po co w ogóle potrzebujemy go rozwiązać.

3. Umiejętność komunikacji, w tym w formie tekstowej i graficznej: co i jak uwypuklić, na czym skupić uwagę odbiorcy, jak formułować swoje myśli w przekonywający sposób



Jakub Osmałek – alumn Cognitis

Wywiad przeprowadził Marcin Smyk

ŻYCIE KONSULTANTA
DARIUSZ RUBIO BIZCAINO

Skąd wzięło się u Ciebie zainteresowanie audytem?

Zainteresowanie audytem przyszło szybciej niż mógłbym się spodziewać, bo już na 1 roku studiów. Szukając pracy związanej z obszarem ekonomii natknąłem się na ofertę pracy jako asystent audytora w małej kancelarii biegłych rewidentów. Jednym z wymagań była bardzo dobra znajomość programu Excel, więc stwierdziłem, że spróbuję i się udało. Co prawda, szczególnie na początku, tajniki rachunkowości wydawały się być czarną magią, ale wraz z kolejnymi projektami przyszło zrozumienie wykonywanych zadań. Największe zainteresowanie pojawiło się już po tym jak rozpocząłem pracę. Jak już się zrozumie podstawy rachunkowości i przyzwyczai do układu sprawozdania finansowego to można odkryć prawdziwą kopalnię danych, która stoi za każda liczbą. Dużym atutem pracy w audycie jest możliwość poznania sposobu funkcjonowania najróżniejszych obszarów biznesu zaczynając od produkcji zupek instant kończąc na spółkach emitujących kanały telewizyjne. Ludzie, którzy lubią analizować jak coś działa czy funkcjonuje, na pewno nie będą narzekać na brak okazji do powiększania swojej wiedzy. Oprócz tego audyt jest idealnym miejscem do szybkiego zrozumienia rachunkowości i jej przełożenia na świat rzeczywisty.

Jak rozpoczęła się Twoja przygoda z firmą KPMG?

Moja przygoda z firmą KPMG rozpoczęła się od programu World of Audit. Jest to cykl warsztatów, którego celem jest przybliżenie studentom pracy w audycie. Dużym atutem programu jest gwarancja zatrudnienia po odbyciu warsztatów. Myślę, że to właśnie przyciągnęło moją uwagę kilka lat temu. Pewnego razu wychodząc z zajęć na uczelni zauważyłem niepozorne stoisko KPMG promujące ten program. Podszedłem by upewnić się, że hasło z gwarancją zatrudnienia jest faktem, a nie jedynie hasłem mającym przykuć uwagę. Po krótkiej rozmowie z ambasadorem KPMG, który udzielił mi wszystkich informacji oraz rozwiał moje wątpliwości zdecydowałem się zaaplikować. Cykl składał się z czterech warsztatów, podczas których trenerzy z KPMG opowiadali nam o codziennej pracy oraz narzędziach wykorzystywanych w audycie. Mieliśmy także symulację projektu audytowego. Trzy miesiące po zakończeniu warsztatów dostałem umowę na korzystnych warunkach z możliwością rozpoczęcia szkoleń na biegłego rewidenta. Jeszcze przed rozpoczęciem pracy wziąłem udział w szkoleniach, gdzie poznałem swoich pierwszych kolegów.

Z jakimi wyzwaniami spotykasz się na co dzień w pracy?

Przez to, że praca audytora jest dosyć złożona to wachlarz wyzwań też jest bogaty. Można je natomiast sprowadzić do trzech obszarów. Po pierwsze - porządkowanie i gromadzenie danych. Często audytor przed rozpoczęciem testowania musi użyć kompetencji, którym bliżej do data-mining'u, by wyciągnąć z systemów księgowych potrzebne dane. Po drugie to częsta zmiana ludzi, z którymi się pracuje. Na każdy projekt zazwyczaj jedzie się z innym zespołem. Do tego dochodzą też pracownicy po stronie klienta, których się poznaje. Czasem ciężko połapać się w nowych twarzach, szczególnie w początkowym okresie. Trzecie to zachowanie zimnej krwi i dystansu. Najwięcej pracy audytora skupia się w okresie od stycznia do marca, gdy większość spółek zamyka swoje księgi rachunkowe za rok obrotowy. Właśnie na ten okres przypada tak zwany sezon. Przez to w sezonie mimo codziennej pracy lista rzeczy do zrobienia z dnia na dzień rośnie zamiast maleć, a terminy do kiedy praca musi zostać wykonana są nieubłagalne. Dlatego też ważne jest, żeby w natłoku pracy nie przerazić się jej ilością i umieć ją odpowiednio ustrukturyzować. No i oczywiście wykonać.

Co było dla Ciebie najtrudniejsze, gdy rozpoczynałeś pracę?

Patrząc na to z perspektywy czasu myślę, że na samym początku ciężko jest przyzwyczaić się do charakterystycznego żargonu. Pamiętam jak dziś, gdy pierwszy raz miałem pójść do głównej księgowej i zapytać o pewną sprawę związaną z zapisem księgowym. Przygotowałem wtedy sobie formułkę, której nauczyłem się na pamięć. Moim zadaniem było wypowiedzieć formułkę, zapamiętać odpowiedź i trzymać kciuki, żebym nie zapomniał niczego po drodze z powrotem do naszego pokoju. Nie mija jednak sporo czasu, kiedy człowiek uczy się, że jak obrotówka się nie bilansuje, to znaczy, że coś nie działa tak jak powinno, więc może warto sprawdzić do zreferensowanego pakietu z PY, czy może nie było już tego

błędu na BO.

Za co najbardziej lubisz swoją pracę?

Za ludzi, z którymi pracuję. Serio! Za tydzień jadę do klienta, który ma swoje biuro w połowie drogi między Warszawą, a Lublinem. I powiem szczerze, że nie mogę się doczekać tego projektu.. A wszystko przez to, że jadę tam z moimi kolegami z zespołu - Rafałem i Mateuszem. Do tego pracownicy klienta są bardzo pomocni. I ponieważ nocujemy w hotelu, to nie muszę się martwić o przygotowanie śniadania.
Oprócz tego osobiście sprawia mi frajdę możliwość zobaczenia wielu biznesów od kuchni. To trochę tak jak oglądanie Galileo.

Jaką wskazówką mógłbyś podzielić się z naszymi czytelnikami, którzy marzą o pracy w Dziale Audytu?

Na pewno polecam zainteresować się różnymi konkursami, warsztatami lub programami skierowanymi do studentów i absolwentów, które organizują firmy wielkiej czwórki. Firmy starają się być widoczne na uczelniach i przeróżnych targach pracy. Podczas konkursów można poszerzyć swoją wiedzę i przy tym często zawalczyć o cenne nagrody. Ze swojego doświadczenia na pewno mogę polecić program World of Audit organizowany przez KPMG. Dla studentów na pierwszym czy drugim roku świetną przygodą z audytem może być program ambasadorski.

Zachęcam też do sprawdzenia, czy na waszej uczelni przysługują zwolnienia z egzaminu ACCA i zainteresowania się certyfikatem. W audycie jest on ceniony podobnie jak tytuł biegłego rewidenta, a w okresie studiów można pozaliczać już część egzaminów, co jest bardzo dobrze widziane na rynku pracy.

I na koniec polecam zainteresować się nie tylko audytem od strony finansowej, ale też informatycznej. Przewiduje się, że w najbliższym czasie firmy audytowe będą potrzebować specjalistów, którzy nie tylko będą biegle poruszać się w tematach z zakresu finansów i rachunkowości, ale także zrozumieją strukturę bazy danych klienta i będą potrafili zaprogramować rozwiązanie automatyzujące pracę.



Dariusz Bizcaino

Asystent w Dziale Audytu KPMG w Polsce.

Wywiad przeprowadziła Kamila Biskup.

ŻYCIE KONSULTANTA
AGNIESZKA BEDNARSKA

Nazywam się Agnieszka Bednarska i pracuję w firmie konsultingowej. Specjalizuję się w zarządzaniu zmianą, czyli wspieram moich klientów w transformacjach przez które przechodzą, dbając o to, aby te zmiany były przez ich organizacje zaakceptowane.

Co jest pomocne przy budowaniu strategii i analizie?

Przy budowaniu strategii to właśnie analiza jest jednym z kluczowych czynników sukcesu. Często zdarza się, że klient zwraca się do firmy konsultingowej, opisuje swój problem i po analizie sytuacji okazuje się, że tak naprawdę sedno problemu leży zupełnie gdzie indziej niż klient początkowo przypuszczał. Bardzo ważna przy budowaniu strategii i analizie jest też komunikacja z klientem, jak również pomiędzy współpracownikami w grupie.

Czy przy analizie i tworzeniu strategii istnieje jakiś schemat postępowania czy jest to za każdym razem coś troszkę innego?

Istnieje oczywiście wiele metodologii, które mówią o tym co należy zrobić, jakie kroki wykonać kiedy stykamy się z konkretnym problemem. Zależą one od charakteru projektu. Inna metodologia zarządzania zmianą będzie stosowana przy projekcie migracyjnym, inna przy wdrażaniu SAPa. Dla mnie ważne jest, aby pamiętać, że każdy klient jest inny i nie należy stosować schematów postępowania na zasadzie kalki. Metodologia to zbiór wskazówek. Najważniejsze jest to, aby słuchać klienta i dowiedzieć się jakie ma potrzeby. Wtedy będziemy w stanie zaproponować mu rozwiązania, które są dla niego 'uszyte na miarę'.

Jakie kroki podejmujecie gdy nie radzicie sobie z jakimś problemem?

Zależy to tak naprawdę od natury problemu. Jeżeli jest to problem czysto techniczny z danymi, to staram się go sama rozwiązać i znaleźć jego źródło. Jeżeli problem jest bardziej skomplikowany i mogłoby mi pomóc skonsultowanie się z kimś innym, to zawsze chętnie korzystam z możliwości brainstormingu. Problemy natury kreatywnej zawsze chętnie omawiam ze współpracownikami. Tak więc wszystko zależy od tego jaki to jest problem, ciężko jest wskazać metodę uniwersalną.

Jaką dałabyś radę tym co zaczynają i jakie powinni mieć oni predyspozycje?

Kiedy zaczynamy naszą karierę zawodową, często nie jesteśmy pewni czym dokładnie chcemy się zajmować. Dobrym rozwiązaniem może okazać się spróbowanie swoich sił w kilku różnych obszarach rynku pracy. Jest to oczywiście moja subiektywna opinia, ale nie radziłabym osobom zaczynającym zamykać się w jednej wąskiej specjalizacji. Przechodząc przez wiele tematów merytorycznych mamy okazję przekonać się co nam odpowiada i w czym chcielibyśmy się specjalizować. Nie powinniśmy się zniechęcać tym, że nasza wiedza na początku nie będzie tak obszerna jak u bardziej doświadczonych kolegów. Należy pamiętać, że dopiero zaczynamy i trzeba sobie dać czas, nie traktować się zbyt surowo. Oczywiście warto być ambitnym, ale mieć zdrowy dystans. Myślę też, że warto mieć plan tego co chcemy osiągnąć, po pewnym okresie pracy usiąść i się zastanowić: „okej spróbowałem pracy w różnych obszarach merytorycznych…, gdzie chciałbym się specjalizować i jaki mam plan żeby to osiągnąć?".

Czy uważasz, że konsulting jest dobrym początkiem jeżeli chodzi o karierę nawet niekoniecznie związaną z konsultingiem?

Myślę, że absolutnie tak. Pracując w konsultingu mamy często możliwość pracy dla firm z różnych branży. Możemy pracować dla firmy telekomunikacyjnej przez pół roku, potem dla firmy farmaceutycznej, następnie producenta samochodów. Poznajemy środowisko, sposób w jaki firma działa i możemy zobaczyć czy praca w danej branży nam odpowiada. To jest tak naprawdę idealny sposób na to, żeby poznać różne rynki.

Czym się zajmujesz w wolnym czasie, czy jest to jakkolwiek powiązane z konsultingiem?

Paradoksalnie główna część mojego wolnego czasu to planowanie podróży. Paradoksalnie, ponieważ pracuję również poza Polską. Ostatnie wakacje spędziłam w Tajlandii, gdzie pracowałam w sanktuarium słoni. Takie fizyczne zajęcie było ciekawą odskocznią od pracy przy komputerze, ale również niezwykle emocjonującym przeżyciem, gdyż przebywające tam zwierzęta mają naj-

częściej bardzo smutne historie. Dzięki temu doświadczeniu, postanowiłam częściej w przyszłości łączyć wakacyjny wypoczynek z wolontariatem.

Wywiad przeprowadził Hubert Szpuga.



ŻYCIE KONSULTANTA
MICHAŁ WŁODARCZYK

Nazywam się Michał Włodarczyk w Cognitis byłem w latach 2012-2014, byłem członkiem zespołu do spraw kontaktów wewnętrznych, organizowałem pierwszą edycję maratonu analitycznego w Warszawie. Jestem konsultantem IT w Accenture w biurze Capability Network, co oznacza, że nasze projekty realizujemy globalnie.

Zawód konsultanta wielu osobom kojarzy się głównie z pracą przy biurku i komputerze, czy rzeczywiście tak jest?

Jest to zdecydowanie prawda, głównie jest to praca przy biurku i komputerze, dlatego zalecam cogodzinne spacery lub wyjście na herbatę z współpracownikami. Mimo, iż się dużo podróżuje to nie przekreśla to tego, że jest to praca w trybie siedzącym, czasem przechodzi się tylko do innego pokoju.

Jak branża IT jest powiązana z konsultingiem? Czy jest ona pomocna przy budowaniu strategii?

To zależy tak naprawdę w czym się specjalizuje konkretna firma konsultingowa, Accenture akurat bardzo mocno jest ukierunkowane w IT

Jakie są wady i zalety Twojej pracy? Jaką radę dałbyś tym, co dopiero zaczynają?

Jeżeli chodzi o zalety, to niewątpliwie jest nią to, że można się bardzo wiele nauczyć w krótkim czasie, nie tylko ze względu na trochę dłuższą pracę niż w takim tradycyjnym trybie pracy ośmiogodzinnej, ale też ludzie, którzy dostają się do konsultingu są wyselekcjonowani z jakiejś dużej puli ludzi, mają już jakieś doświadczenie, a jeżeli nie, to są po prostu bardzo sprytni i nierzadko bardzo inteligentni i od nich można się wiele nauczyć. Poza tym szkolimy się ze specjalistami, którzy pracują w firmie wiele lat w tempie znacznie szybszym niż w tradycyjnym biznesie.

Kolejną zaletą oczywiście jest to, że zarobki są całkiem wysokie. Ważne też jest to, że praca w konsultingu po prostu nie jest nudna, właściwie każdy projekt jest trochę inny, czasem z dnia na dzień wymagane są zupełnie nowe umiejętności.

Główną wadą konsultingu, co również zalicza się jako zaleta, jest duża ilość przepracowanych godzin tygodniowo. Niestety, jeżeli nie chcemy, aby nasze życie przebiegało w schemacie praca-sen musimy zadbać o swoją umiejętność zarządzania czasem. Trzeba wykonywać szybko pracę, która jest w biurze, należy też podchodzić realistycznie do swoich planów po pracy. Zdecydowanie zalecam też pozbycie się pewnych czynności, których można się pozbyć a i tak ich nie lubimy, np: zamiast wychodzenia na zakupy i przygotowywania jedzenia samemu, wybranie opcji zamawiania cateringu.

Jeżeli chodzi o rady dla początkujących, zdecydowanie polecam po pierwsze bardzo dobrze się komunikować z ludźmi, naprawdę ważne jest to, aby być wnikliwym i zadawać pytania, jeżeli czegoś nie wiemy lub nie jesteśmy pewni czego klient od nas wymaga.
Bardzo często zdarzała się sytuacja, że cały zespół pracował nad czymś, czego klient w ogóle nie chciał, najczęściej brakuje tylko kilku pytań. Dopiero na drugim miejscu postawiłbym na bycie osobą analityczną, najważniejsza jest komunikacja. Ważne jest też to żeby być osobą godną zaufania.

Spotkałem się kiedyś z takim podejściem, że konsulting jest świetną opcją na start swojej kariery oraz jej wybór, głównie przez to, że współpracuje się z wieloma spółkami i można zobaczyć, jak wygląda praca w każdej z nich?

W każdej jednej pracy możesz zobaczyć jaka jej cząstka podoba Ci się najbardziej czy to w konsultingu czy w biznesie i na tej podstawie możesz później ocenić, czy chcesz przejść z konsultingu do biznesu czy na odwrót. Jest masa osób, które przechodzą do konsultingu z czołowych firm biznesowych, ponieważ np. zauważają, że bardziej podobały im się jakieś czynności związane ze strategią czy też realizacją jakiegoś planu. Więc to działa w dwie strony.

Wspominałeś już, że komunikacja jest ważna, a jak ważne są relacje między ludźmi w grupach projektowych?

Oczywiście, że możesz brać udział w projekcie, w którym

się nie lubisz się z jakimiś ludźmi, bądź ludzie nie lubią ciebie, ale najczęściej wynika to z tego, że dana osoba nie wykonuje swojej pracy, bądź nie wykonuje jej dobrze. W zespole ważna jest sprawna komunikacja, trzeba wymieniać się pewnymi zadaniami lub rozwiązaniami pewnych zadań, ponieważ często są one od siebie zależne. Jeżeli ja nie zrobiłem części A to druga osoba nie zrobi części B. Więc ważne jest tworzenie dobrych relacji, zadawanie pytań „czy czegoś ci nie potrzeba", „czy twoje zadanie nie będzie czasem zależne od tego i tego…" trzeba być spostrzegawczym i sprytnym, dlatego też trzeba wiedzieć czym zajmuje się reszta zespołu.

Wywiad przeprowadził Marcin Smyk.



Cognitis

Stowarzyszenie Cognitis zrzesza studentów zainteresowanych rozwojem ukierunkowanym na przyszłą pracę w branży doradczej. Zostało ono założone w 2005 roku przez studentów ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Funkcjonuje w trzech miastach

- **Warszawa**
- **Poznań**
- **Wrocław**

Istotnym aspektem stowarzyszenia jest nie tylko konsulting, ale również rozwój osobisty poprzez pracę nad: własnym charakterem, umiejętnościami analitycznymi, menedżerskimi.

Rozwój w Cognitis umożliwia udział w jednym z trzech głównych projektów:

Przewodnik po Konsultingu

Ma na celu promowanie konsultingu wśród studentów poprzez publikację zawierającą artykuły dotyczące różnych rodzajów doradztwa.

Przewodnik po KONSULTINGU

Złap Konsulting

Przyjmuje formę cyklu czterech rodzajów wydarzeń

- **Maratonu Analitycznego**
- **Case interview**
- **Warsztaty z Filmami**
- **Gra Miejska**

prowadzonych we współpracy z firmami, będącymi liderami w branży doradczej. W czasie jego trwania student ma możliwość zapoznania się z tematyką konsultingu, porozmawiania z konsultantami najlepszych firm doradczych oraz poznania tajników rozmów kwalifikacyjnych do firm doradczych.

ZK ZŁAP KONSULTING

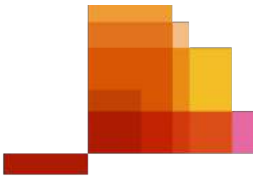
Talent za Talent

Konkurs skierowany do uczniów ostatnich klas szkół średnich, którzy w trakcie swojej edukacji wykazali się aktywnością, zaangażowaniem społecznym oraz naukowym.

Talent za Talent

PARTNERZY PRZEWODNIKA PO KONSULTINGU:





pwc

KPMG

Deloitte.

