
Ekonomicko-organizační poradenství



Plánování akce, implementace,
ukončení poradenského procesu

Švandová Eva

Odměňování poradce

- Smlouva s pevnou cenou – kalkulace na základě nákladů (klientovi není představována), jednorázové
 - smlouva s cenou na základě nákladů – pevná částka (prémie) plus náklady
 - smlouva s cenou na základě výkonu – honoráře podmíněné výsledky tzv. kontingenční honorář
-

Ceny vybraných organizačních poradců - národní registr

PORADCE	KČ/HOD
Anderson Consulting, s.r.o.	750 - 3000 Kč
ECO trend s.r.o.	400 - 1200 Kč
eFact, s.r.o.	500 - 1200 Kč
ECONOMY RATING a.s.	1250 - 1850 Kč
Grant Consulting, s.r.o.	1000 - 3000 Kč
HERTIN s.r.o.	300 - 2500 Kč
Ing. Antonín Mroček .	300 - 500 Kč
Ing. David Fellner	300 - 600 Kč
Ing. Milan Fenik	300 - 1000 Kč
Ing. Miroslav Kabelka	200 - 800 Kč
Institut průmyslového managementu, spol. s r.o.	500 - 2000 Kč
MEGAHELP FA s.r.o.	900 - 3600 Kč
Swiss Trade, s.r.o.	600 - 2000 Kč
Ing. Radim Fajkus	500 - 1500 Kč
USUS s.r.o.	3000 - 7000 Kč

Kalkulační metoda – podniková ekonomika

- firma musí stanovit průměrnou míru zisku, kterou přičte ke kalkulaci vlastních nákladů = kalkulace ceny nového výrobku
- Výhoda - je zaručená míra zisku, jednoduchost, transparentnost
- Nevýhoda - neodráží reálnou situaci na trhu (nebere ohled na poptávku a konkurenci)

- **přímý materiál**
- **přímé mzdy**
- **ostatní přímé náklady**
- **výrobní režie**

= **vlastní náklady výroby**

- **správní režie**
- **zásobovací režie**

= **vlastní náklady výkonu**

- **odbytové náklady**

= **úplné vlastní náklady výkonu**

- **zisk**

= **výrobní cena**

- **obchodní a odbytové přírázky**

= **prodejní cena bez DPH**

- **DPH**

Prodejní cena s DPH

Plánování akce

- Vypracování jednoho nebo více řešení diagnostikovaného problému
 - Volba z alternativních šetření
 - Předložení návrhů klientovi
 - Příprava na implementaci řešení
 - Diagnostika X plánování akce → systematické vyhledávání faktů X inovace a tvořivost
-

Úloha klienta

- Důležité aktivnější zapojení klienta než v diagnostické fázi
 - Důvody:
 - Jedná se o rozsáhlou činnost, klient musí být seznámený s přístupem a souhlasit s ním
 - Nutná mobilizace schopných lidí v podniku
 - Možnost zaměstnanců podílet se na projektování a plánování práce
 - Vytváří se angažovaný přístup nutný k implementaci
 - Možnost získání nových vědomostí zákazníkem
-

Orientace přípustných řešení

Tabulka 9.1 Přehled předběžných úvah

- I. Čeho by se mělo novými opatřeními dosáhnout?
 - jaké úrovně výkonu?
 - jaké kvality produkce?
 - jakého nového výrobku, jaké služby nebo činnosti?
- II. Jak se bude nová situace lišit od nynější?
 - jiné výrobky, služby nebo činnosti?
 - jiná metoda?
 - jiné zařízení?
 - jiné umístění?
- III. Je pravděpodobné, že efekty jsou trvalejší povahy?
 - mění se podnikání klienta a trh tak rychle, že nadlouho nebude třeba nového výrobku, služby nebo činnosti?
 - existuje možnost, že se lidé budou navracet k současným zvyklostem?
- IV. Jaké vzniknou potíže?
 - odpor zaměstnanců?
 - pracovní rizika?
 - nadprodukce?
 - nedostatek materiálu?
- V. Kdo bude postižen?
 - mají zaměstnanci pochopení?
 - co je třeba udělat k jejich přípravě?
 - mají se odpovídající změny udělat všude?
- VI. Kdy je nejvhodnější doba na změnu?
 - na konci pracovního období?
 - během dovolených?
 - na závěr finančního období?
 - na začátku nového kalendářního roku?
 - kdykoli?

Zdroje zkušeností

- Předešlé zakázky
 - Poradcovy záznamy a dokumentace o organizaci
 - Odborná literatura
 - Kolegové
 - Zaměstnanci zadavatelské organizace
-

Tvůrčí myšlení

- Vzájemné propojení věcí a myšlenek dříve navzájem nesouvisejících
 - Fáze tvůrčího myšlení:
 - Příprava
 - Úsilí
 - Inkubace
 - Proniknutí do podstaty
 - Vyhodnocení
-

Techniky tvůrčího myšlení

- Brainstorming
 - Synektika
 - Soupis atributů
 - Nucené vztahy
 - Morfologická analýza
 - Laterální myšlení
 - Seznamy
-

Překážky tvůrčího myšlení

- dobrovolné – úcta k autoritě
 - přesvědčení existence jedné správné odpovědi
 - konformita
 - poskytnutí očekávané odpovědi
 - nedostatek úsilí pochybovat o evidentním
 - unáhlené hodnocení
 - obavy ze zesměšnění
-

Vypracování a hodnocení alternativ

- problém – existence dvou alternativ → **fázovaný přístup**
 - jedná se o klasický rozhodovací problém
 - volba kritérií
 - úplnost
 - operacionalita
 - měřitelnost
 - neredundance
 - a minimálního rozsahu
-

Rozhodovací problém

	<i>V1</i>	<i>V2</i>
<i>K1</i>	H11	H12
<i>K2</i>	H21	H22
<i>K3</i>	H31	H32
Σ		

- všechny varianty odpovídají minimálním hodnotám kritérií
- je možné ohodnotit kritéria vahami

Předložení návrhu akce klientovi

- kombinace písemné a ústní prezentace
 - nezahltit klienta
 - objasnit rizika
 - objasnit podmínky, které musí klient vytvořit a udržet
 - nejen **co**, ale **jak** implementovat
-

Zde může úloha poradce skončit

Ovlivňování

- ovlivňovat??? ANO ve smyslu => *zaktivizovat zákazníka v jeho vlastním zájmu - ne manipulovat v zájmu poradce*
- prokázat technickou kvalifikovanost
- projevovat profesionální integritu při práci
- užívat logického argumentu (důrazné přesvědčování)
- rozvíjet společné vize
- využívat účast a důvěru
- využívat odměn a trestů
- využívat nervozity a stresů

Implementace

- Pro zopakování: Jaké fáze předcházeli?
 - Čtvrtá fáze poradenského procesu
 - Implementace *změn*, které znamenají skutečné *zlepšení*
 - Krajní situace:
 - K implementaci nedojde
 - Poradce nenajde řešení
 - Kognitivní disonance
-

Role poradce při implementaci

- Zodpovědnost za implementaci – klient
 - Při rostoucí komplexnosti problému je vhodná spolupráce poradce
 - Poradce nemusí být pokud:
 - Jednoznačný problém
 - Klient chápe problém
 - Klientovo vnímání poradce ve fázi implementace (nejen v této fázi) → další náklady – jak je minimalizovat?
-

Plánování a sledování implementace

- Časový plán
 - Vymezení odpovědnosti
 - Rychlá změna
 - Stanovení metrik implementace
 - Pružnost
 - Sledování implementace
 - Pravidelné hodnocení postupu implementace
-

Udržování a kontrola

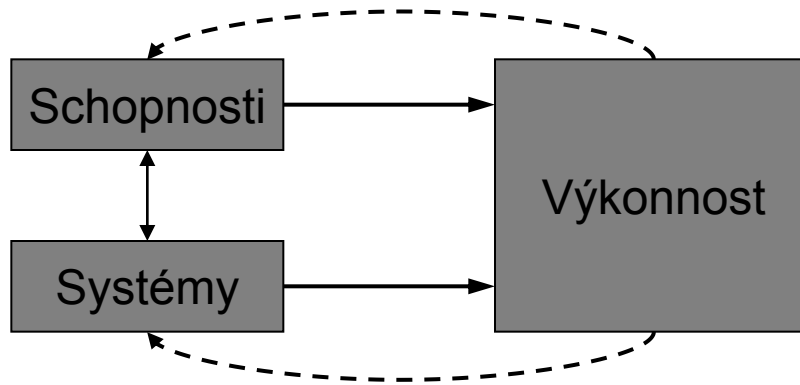
- I bez přítomnosti poradce
 - Nebezpečí recidivy
 - Co má být kontrolováno a v jaký časový okamžik (třeba stanovení poradcem)
 - Kontrola nejen skrz uzávěrky !
-

Ukončení

- Poslední fáze poradenského procesu
 - Vymezeno poradenskou smlouvou
 - Nutnost vyhodnotit zakázku
 - Přínos pro klienta
 - Poradenský proces
 - Poradcovu práci hodnotí klient i poradce sám
 - Závěrečná zpráva
-

Hodnocení přínosu

- Nové schopnosti
- Nové systémy a chování
- Nová výkonnost



Hodnocení procesu

- Projekt zakázky
 - Kvantita a kvalita vstupů
 - Použitý poradenský styl
 - Řízení zakázky poradcem a klientem
-

Závěrečná zpráva

- Odkazy na předcházející zprávy
 - Ucelený přehled vykonané práce
 - Skutečný přínos
 - Doporučení do budoucna
-

Děkuji za pozornost
