
Vstupní fáze poradenského procesu



Propagace poradenské organizace
Poradenská smlouva

Vstupní fáze - náplň

- počáteční kontakty – navázání kontaktu (poradcem, zákazníkem)
- první schůzka:

získání důvěry, poradce stále pouze nabízí služby
třeba shromáždit následující informace o:

- používané terminologii;
 - povaze a umístění trhů;
 - jménech a umístění hlavních producentů;
 - typech a zdrojích surovin;
 - váhách a měrách používaných v daném odvětví;
 - procesech a zařízeních;
 - podnikatelských metodách a praktikách typických pro dané odvětví;
 - zákonech, pravidlech a zvycích, jimiž se odvětví řídí;
 - historii a růstu;
 - současném ekonomickém klimatu a hlavních problémech odvětví
- předběžná diagnóza projektu
 - plán zakázky
 - návrh zakázky klientovi – včetně plánovaného rozpočtu
 - poradenská smlouva



Možnosti komunikace se zákazníkem

- komunikace jako součást širší koncepce, a to marketingového mixu (4P resp. 7P)
 - Produkt – co budu nabízet
 - Místo – kde budu produkt realizovat
 - Cena – za jakou cenu budu službu realizovat
 - **Propagace – jakým způsobem budu naši nabídku komunikovat svým klientům**
 - **Ve službách navíc Lidé, Procesy, Materiální předpoklady**
- **Komunikační mix**
 - Reklama
 - Podpora prodeje
 - Osobní prodej
 - přímý marketing
 - Public relations
 - e-promotion

Propagace

- Direct mail
 - www.apek.cz
 - www.acra-mk.cz
- Kontaktní telefonát
 - telemarketing“
 - kombinace telefonického hovoru s direct mailem
- Další formy přímého marketingu
 - reklama s přímou odpovědí
 - uveřejnění v seznamech
 - inzerce ve Žlutých stránkách
 - bývalí zaměstnavatelé
 - internet
- Nepřímý marketing

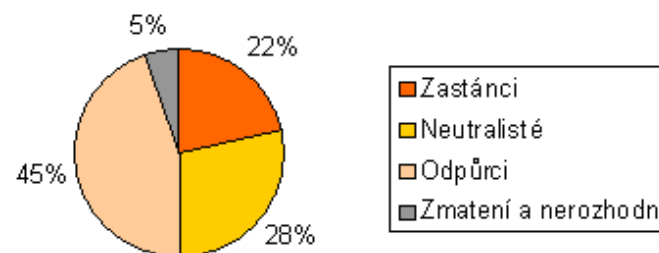


Kontaktní telefonát

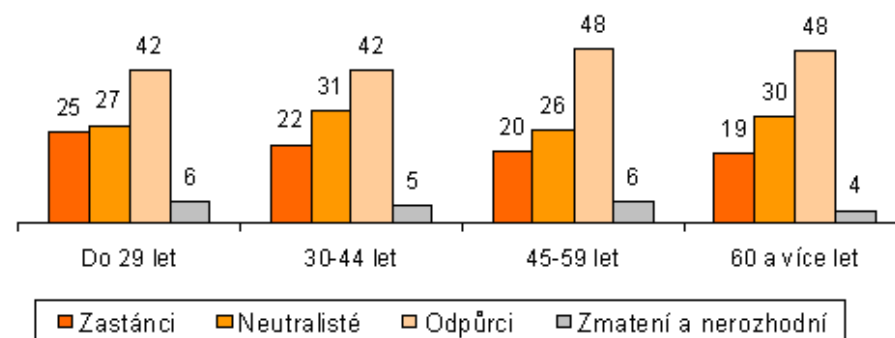
Co si vybavíte pod pojmem "telemarketing" ?
(v %)



Postoje k telemarketingu
(N=1023)



Postoje k telemarketingu podle věku
(N=1023; v %)



Nepřímý marketing

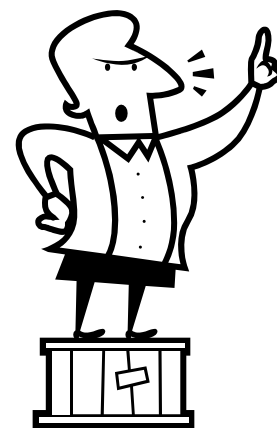
- veřejné projevy
- rozesílání bulletinů
- členství a aktivita v odborných sdruženích
- členství a aktivita ve společenských organizacích
- psaní článků
- psaní knih
- psaní dopisů vydavatelům
- výuka v kurzech
- pořádání seminářů
- zveřejňování článků v tisku
- výměna informací, vedení a doporučení jiných poradců, kteří nejsou vašimi konkurenty

Propagace poradenské organizace

- Projekt „Rozvoj vysokoškolského poradenství v ČR“
 - Internet
 - Tištěná periodika univerzit
 - Propagační a informační materiály samotných poradenských pracovišť
 - Aktivní udržování kontaktů se spolupracujícími subjekty
 - Účast na konferencích, seminářích či workshopech zaměřených na problematiku poradenství
 - Chybí propagace formou účasti na zahraničních konferencích profilovaných na téma poradenství či kontakt se zahraničními poradenskými centry
 - Závěrečná zpráva na <http://www.euroguidance.cz/cz/> nebo na <http://www.vsporadenstvi.cz>.

Úvodní pohovor

- vzhled
- budování empatie
- poznámky: diář nebo diktafon
- interpretace řeči lidského těla
- techniky naslouchání
- rozpoznání emocí z výrazu obličeje



Běžné lidské emoce



1



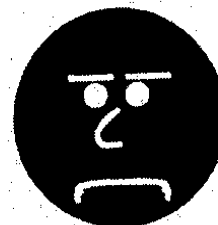
2



3



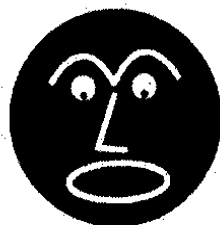
4



5



6



7



8



9

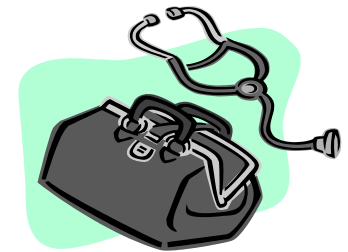


10

1. Hněv
2. Nesmělost, rozpaky
3. Štěstí, spokojenost
4. Zmatenost, nejistota
5. Znechucení, neupřímnost
6. Překvapení
7. Strach
8. Porohnanost, nevyzpytatelnost
9. Nuda, nezájem
10. Únava, uvolnění relaxace, úleva

Předběžná diagnóza problému

- účelem je definovat a naplánovat poradenskou zakázku nebo projekt
- poradce generalista
- chyby:
 - zaměňování symptomů za problémy
 - předjímané představy o příčinách problémů
 - pohlížet na problémy pouze z jednoho technického hlediska
 - ignorování, jak je problém chápán v různých částech organizace
 - nedokončená diagnóza problému



Metodická doporučení

- posuzovat organizaci komplexně
- zkoumání klíčových úspěchů a událostí v životě organizace a pravděpodobné budoucí trendy
- postup od obecného ke konkrétnímu
- sledování základních vťahů a proporcí:
 - hlavní funkce a činnosti
 - hlavní vstupy a výstupy
 - ukazatele výkonu, efektivnosti a účinnosti

Srovnání – technika předběžné diagnózy

- s minulými úspěchy;
- se zákaznickými vlastními plány a standardy;
- s jinými srovnatelnými organizacemi;
- se standardy, které jsou k dispozici v poradenské jednotce nebo jiném zdroji dat pro mezipodnikové srovnání.

Informační zdroje

- publikovaný materiál
- interní záznamy a zprávy zákazníka
- dokumentační archiv poradenské jednotky
- sledování činností a pohovory a klíčovými lidmi
- kontakty s jinými organizacemi
- [zpět](#)

Plán zakázky

- shrnutí identifikace problému
- volba cílů a akce
- fáze zakázky a harmonogram
- definice role
 - kdo povede jaké činnosti
 - kdo připraví jaké dokumenty
 - jaké budou použity schůze, pracovní týmy apod. a kdo v nich bude angažován
 - jaká budou školení a informační činnosti
- plánování zdrojů
 - co zajistí poradce
 - co zajistí klient

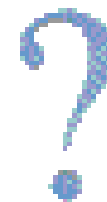
Návrh pro zákazníka

- části návrhu
 - technická
 - štábní
 - poradenského zázemí
 - finanční
- předložení návrhu
- zákaznickova reakce
 - veřejný sektor
 - privátní sektor
- projednání návrhu
- co není zahrnuto v návrhu

Struktura nabídky

- úvod
 - prostředí
 - cíle
 - studijní metody
 - potenciální problémy
 - tabulka toku dat a graf vývoje výrobku
 - dokončení projektu
 - informace o ceně a platebních podmínkách
 - přeměna nabídky na smlouvu
- Předmět smlouvy
- Práva a povinnosti smluvních stran a harmonogram plnění, **plán zakázky**
Cena a její fakturace
- část technická;
 - část štábní;
 - část poradenského zázemí;
 - část finanční.

Sedm základních otázek



- Jaký problém má být vyřešen
- Co od Vás klient potřebuje
- Jak se pozná, že bylo cíle dosaženo
- Existují nějaké ožehavé oblasti, na které byste si měli dát pozor
- Kdo bude hlavní kontaktní osoba
- Budete moci jednat i se zástupci kontaktní osoby?
- Jaké pravomoci mají jednotliví „hráči“

Definování očekávání a rolí

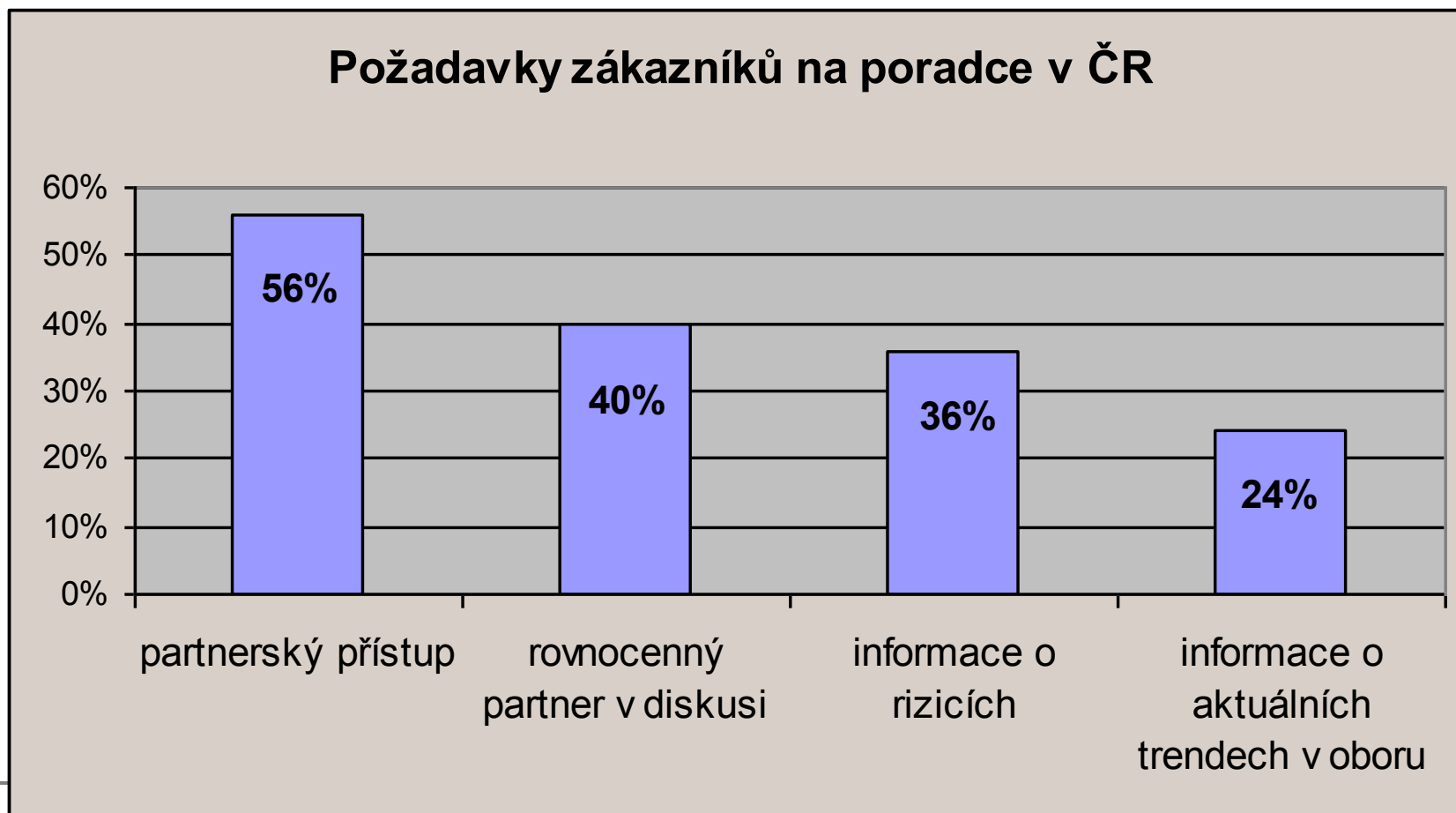
- definice společného problému – nutnost vzájemného porozumění, problém se může v průběhu zakázky změnit
- definice očekávaných výsledků – čím budou měřeny
- poradcova role při realizaci ???
- nutnost definovat role, které poradce převezme
- riziko a nejistota → potřeba schopnosti pružné reakce

Potřeba spolupracovat

- vytvoření a udržení skutečného vztahu spolupráce
- důvody vyžadující energickou spolupráci:
 - nesprávné provedení úkolu kvůli nedostatku informací
 - zaslepenost vyššího řízení
 - potřeba podniku ztotožnit se s definicí a výsledkem problému
 - být otevřený poučení



Zdroj: Zpracováno dle studie společnosti Capgemini Czech Republic.
Consulting a potřeby manažerů v ČR 2004.



Zkoumání zadavatelského systému

- **zadavatelský systém** je výsledkem systémového nahlížení na organizaci a snahy zmapovat síť vztahů v organizaci

Potřeba určit:

- kdo disponuje skutečnou pravomocí činit rozhodnutí související se zakázkou
- kdo má hlavní zájem na úspěchu anebo neúspěchu zakázky
- čí přímá spolupráce je nezbytně nutná
- chyba: nejvyšší šéf je zákazník
- prohlubování chápání rolí, které hrají jednotlivé osoby



Základní role chování poradce

■ Obsahová role

- poradce poskytuje technické znalosti ve prospěch zákazníka
- nezabývá se sociálními aspekty
- návrh toho, **co** je třeba změnit



■ Procesní role

- poradce informuje o organizačních procesech a jejich důsledcích
- zabývá se předáváním svého přístupu
- návrh toho, **jak** je třeba změnu provést

Další model rolí chování poradce

ROZMANITÉ ROLE PORADCE

Reflektor Procesní specialista Zjišťovatel stavu Alternativní identifikátor Spolupracovník na řešení problému Školitel/pedagog Technický expert Advokát



MÍRA ČINNOSTI PORADCE PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMU

Nedirektivní

Direktivní

Vznáší otázky k uvážení	Sleduje procesy řešení problémů a vznáší otázky odražející zpětnou vazbu	Shromažďuje údaje a stimuluje myšlení	Identifikuje alternativy a zdroje pro zákazníka a pomáhá zhodnotit následky	Nabízí alternativy a účastní se rozhodnutí	Školí zákazníka a projektuje didaktické zkušenosti	Poskytuje informace a návrhy na politiku nebo praxi rozhodování	Navrhuje směrnice, přesvědčuje nebo řídí v procesu řešení problému
-------------------------	--	---------------------------------------	---	--	--	---	--

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
- zpět

Odměňování poradce

- Smlouva s pevnou cenou – kalkulace na základě nákladů (klientovy 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
- stanovení ceny projektu

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 přírážky**

= **prodejní cena bez DPH**

- **DPH**

Prodejní cena s DPH

Poradenská smlouva



- výstupem fáze vstupu, následuje po schválení nabídky
- vhodné vyhledat právního poradce
- formy uzavírání smluv:
 - ústní dohoda
 - písemný souhlas s dohodou
 - písemná smlouva
- smlouva s pevnou cenou; s cenou stanovenou na základě nákladů; na základě výkonu; motivační smlouva

Písemná smlouva

- smlouva o dílo
- inominátní smlouvy
- § 269 ObchZ - umožňuje účastníkům smluvního vztahu uzavřít i takovou smlouvu, která není upravena jako typ smlouvy
- čtyři podstatné náležitosti smlouvy:
 - strany
 - předmět
 - lhůta, termín nebo jinak vymezený čas plnění smlouvy
 - cena

Příklad plánu poradenské zakázky

- Shrnutí identifikace problému
 - Organizace X kontaktovala poradenskou organizaci, aby
 - **vyvinula a implementovala program komunikace zacílený na zahraniční klienty**
- Volba cílů
 - zlepšit vnímání klientské organizace na zahraničním trhu
 - **Posílit pozici na trhu resp. zvýšit poptávku zahraničních klientů o 3 % v roce 2009**
 - **Zvýšit průměrnou délku pobytu zahraničních klientů v hotelu o 5 % v roce 2009**
 - Obnovit hodnotu značky hotelu v očích zahraničních klientů
- Akce
 - Navrhnout komunikační mix nejpozději do...

Příklad plánu poradenské zakázky

