

---

# 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	<del>750</del> - 3000 Kč
ECO trend s.r.o.	400 - 1200 Kč
eFact, s.r.o.	500 - 1200 Kč
ECONOMY RATING	<del>1250</del> - 1850 Kč
Grant Consulting, s	<del>1000</del> - 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 Kabe	<del>200</del> - 800 Kč
Institut průmyslového managementu, spo	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 minimální rozsahu
-

# Rozhodovací problém

	<i>V1</i>	<i>V2</i>
<i>K1</i>	H11	H12
<i>K2</i>	H21	H22
<i>K3</i>	H31	H32
$\Sigma$		

- 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 !
-

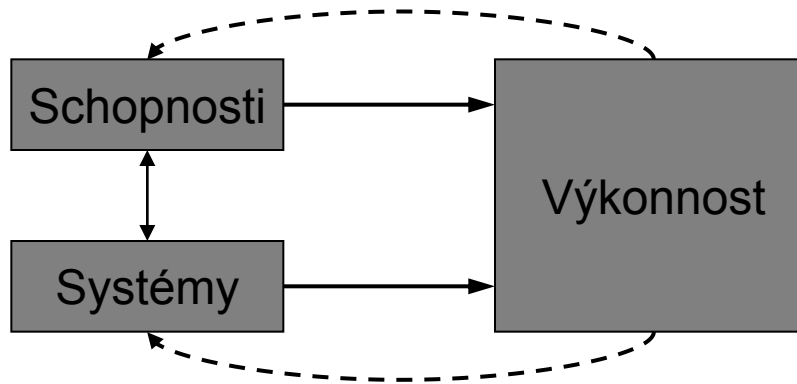
---

# 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**

---