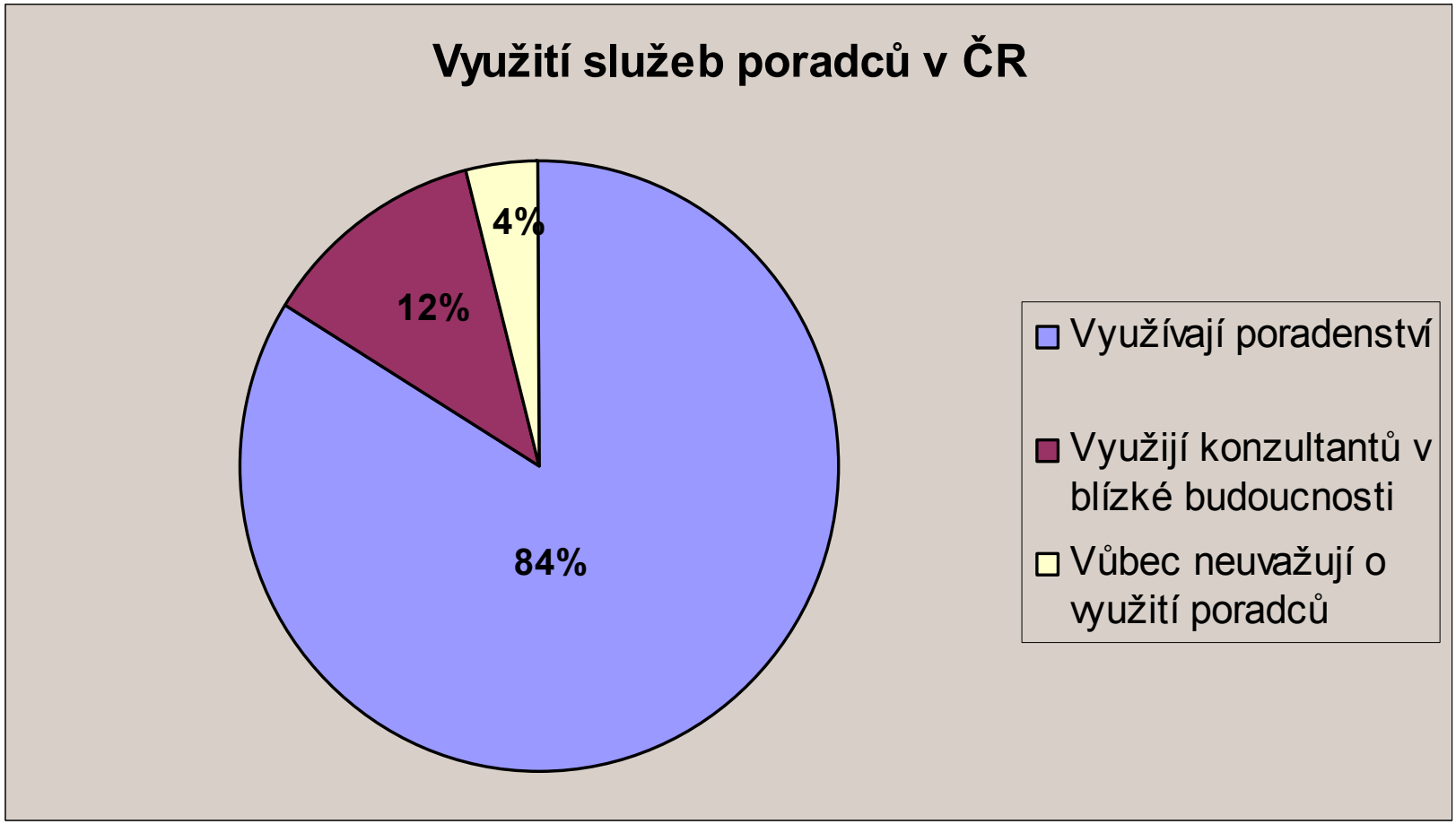
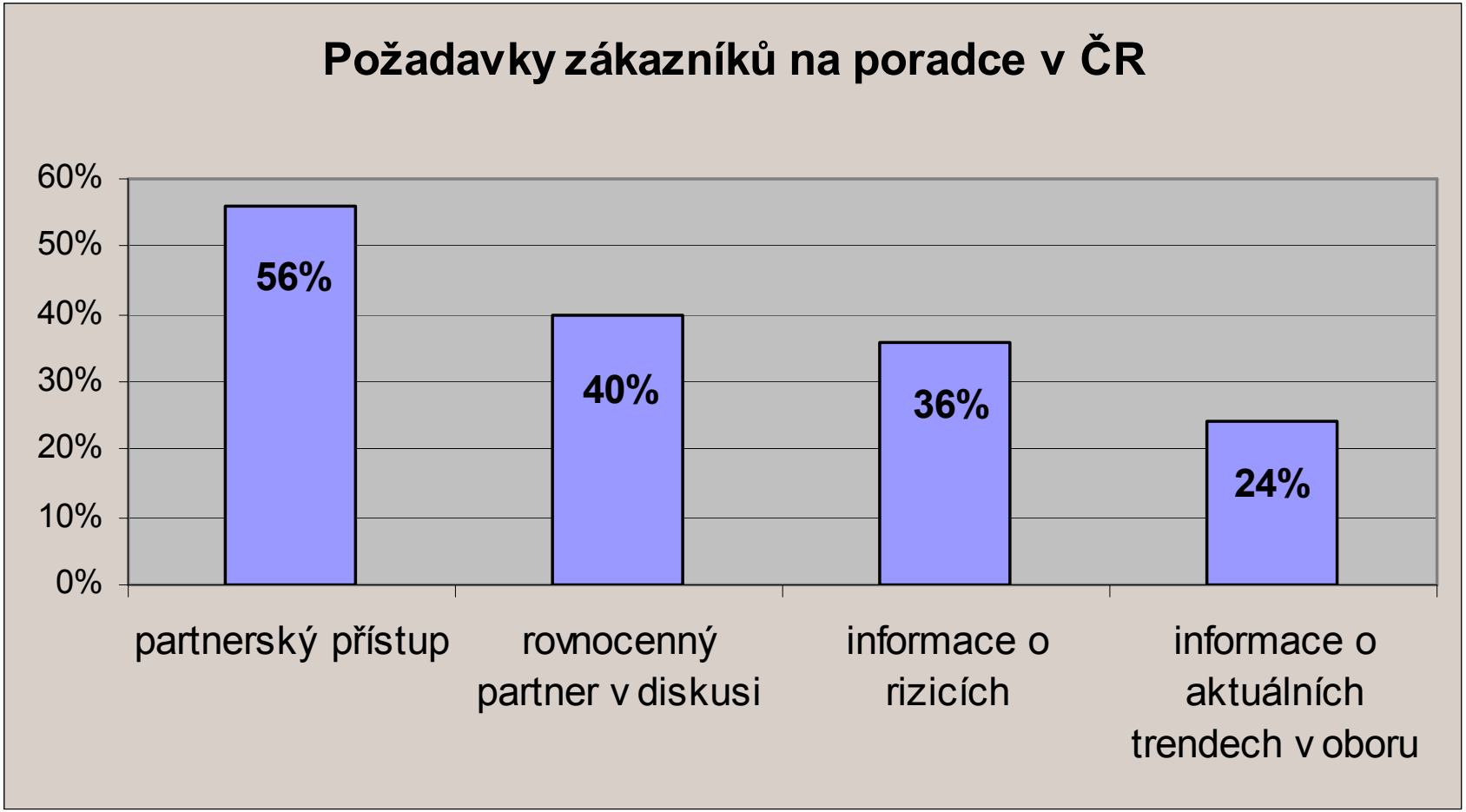
Poradenský proces
Vstup

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



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



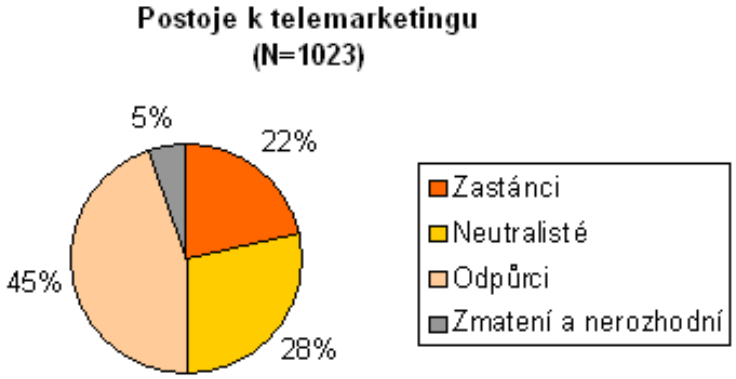
Vstup

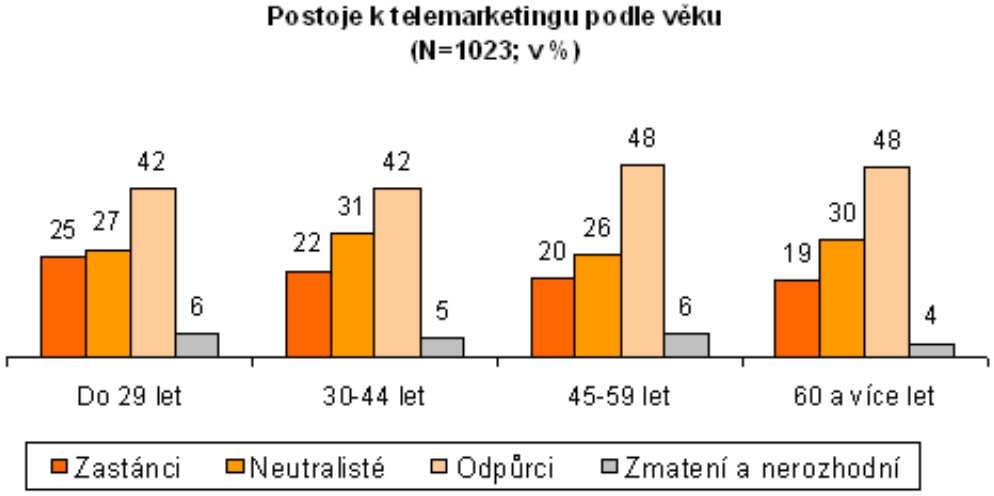
- navázání kontaktu
- první schůzka:
  získání důvěry, poradce stále pouze nabízí služby
  třeba shromáždit následující informace o:
  - používané terminologii;
  - povaze a umístění trhů;
  - jménech a umístění hlavních producentů;
  - typech a zdrojích surovin;
  - váhách a měrách používaných v daném odvětví;
  - procesech a zařízení;
  - 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

Propagace

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

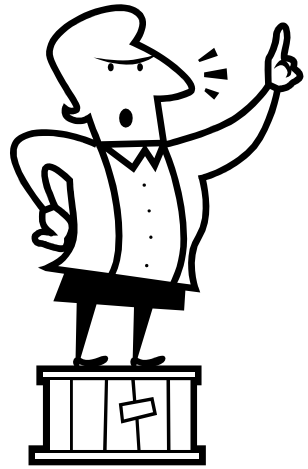
Kontaktní telefonát



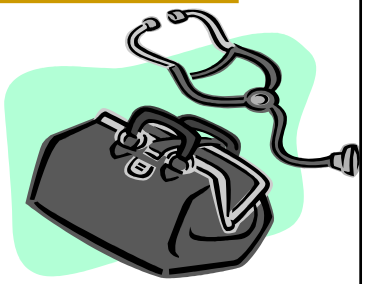


Úvodní pohovor

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



Předběžná diagnóza problému

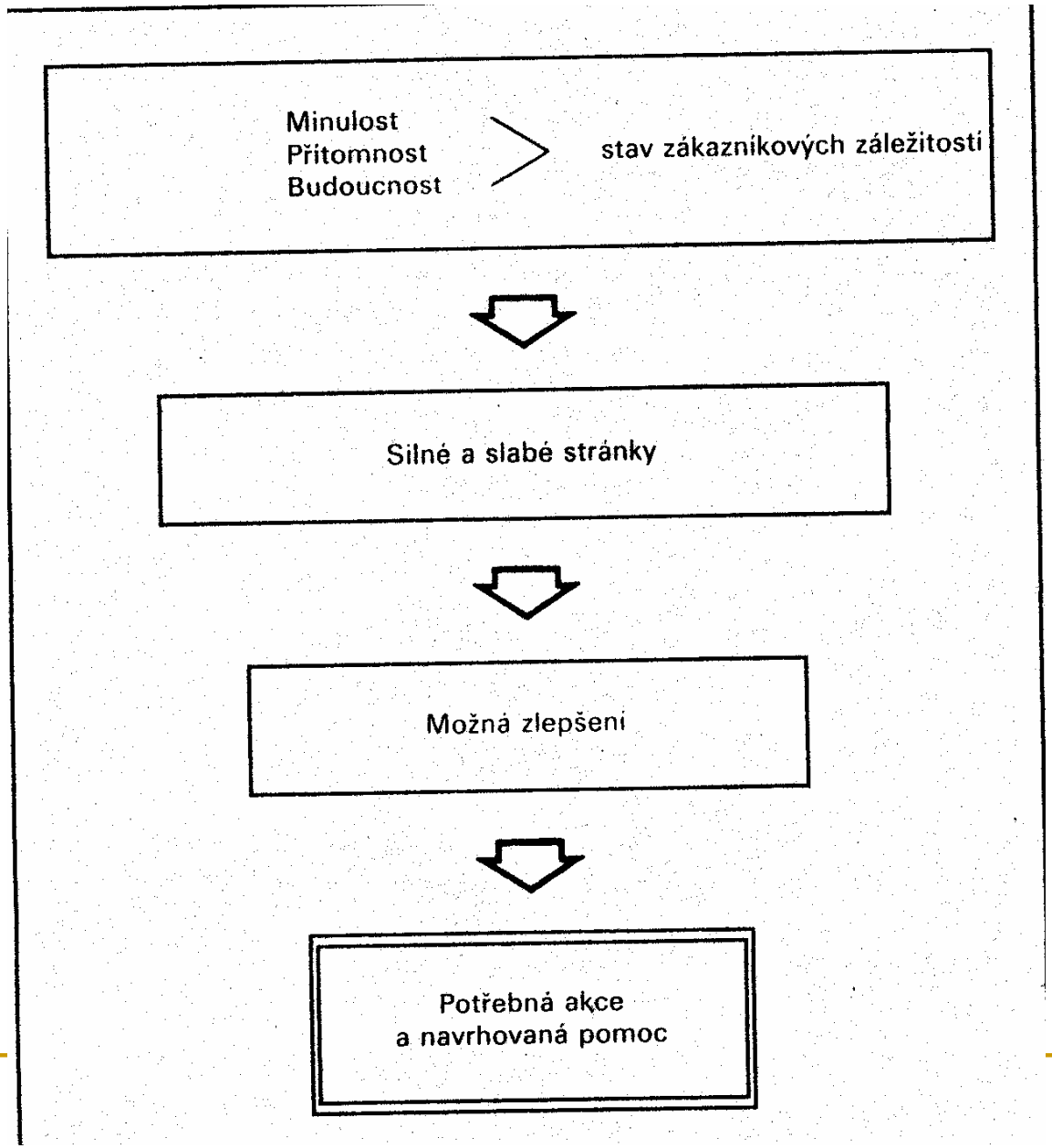


- účelem je definovat a naplánovat poradensku zakázku nebo projekt
- poradce generalista
- chyby:
  - zaměňování symptomů za problémy
  - předjímané představy o příčinách problémů
  - pohlížet na problémy pouze z jednoho technického hlediska
  - ignorování, jak je problém chápán v různých částech organizace
  - 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 vtahů a proporcí:
  - hlavní funkce a činnosti
  - hlavní vstupy a výstupy
  - ukazatele výkonu, efektivnosti a účinnosti

Přístup poradce k průzkumu řízení



Srovnání – technika předběžné diagnózy

- s minulými úspěchy;
- se zákazníkovými 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 archív poradenské jednotky
- sledování činností a pohovory a klíčovými lidmi
- kontakty s jinými organizacemi

Plán zakázky

- shrnutí identifikace problému
- volba cílů a akce
- fáze zakázky a harmonogram
- definice role
- plánování zdrojů

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

- část technická;
- část štábní;
- část poradenského zázemí;
- část finanční.

Poradenská smlouva

- výstupem fáze vstupu
- 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

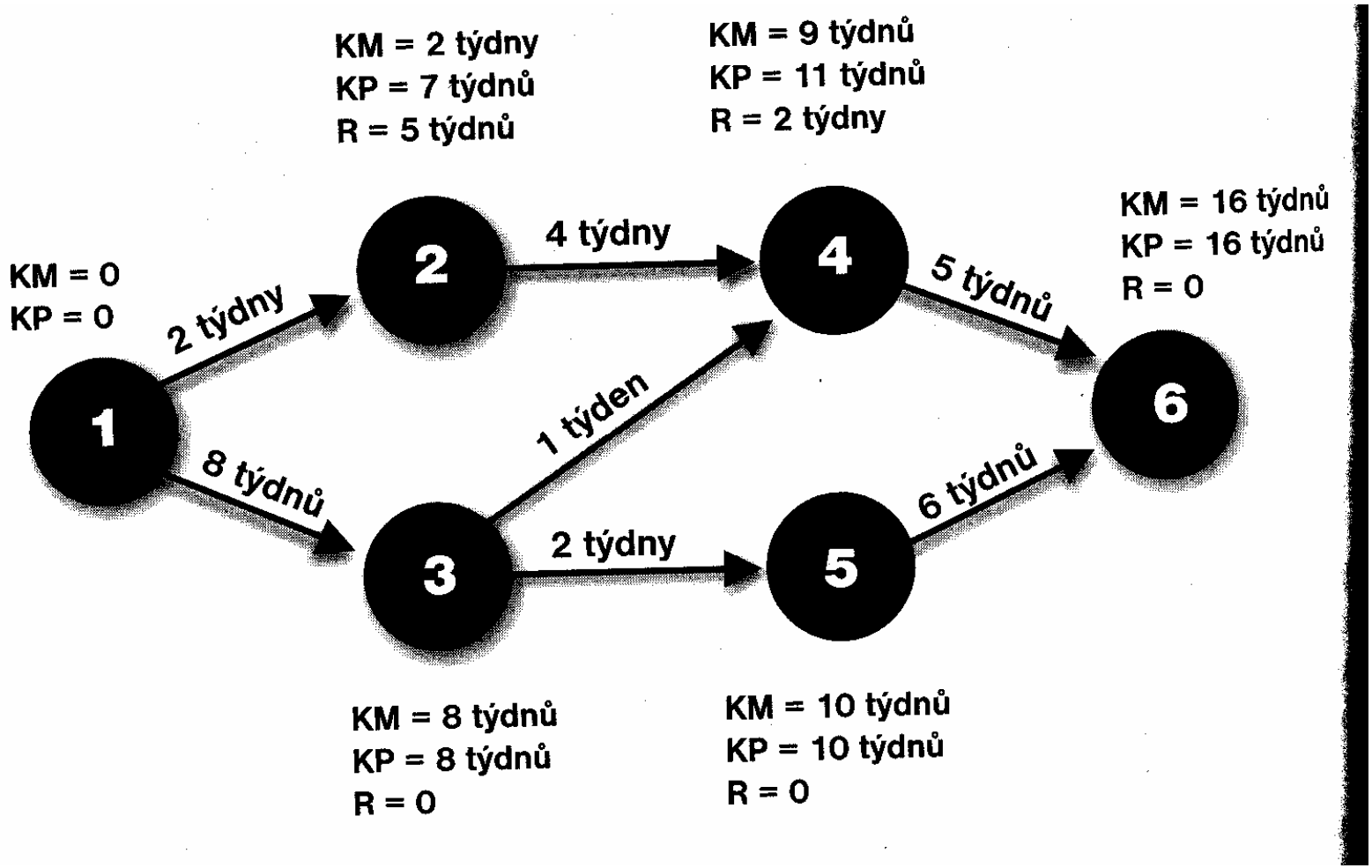
Písemná smlouva

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

DIAGRAM „PERT“

- Program Evaluation and Review Technique
- Metoda považující, při časové analýze stochastických sítí, trvání činností za náhodné proměnné. Využití při řízení složitých podnikových projektů. Vhodné v kombinaci s analýzou podnikových zdrojů.
- Události jsou znázorněny v kruzích, činnosti v šipkách

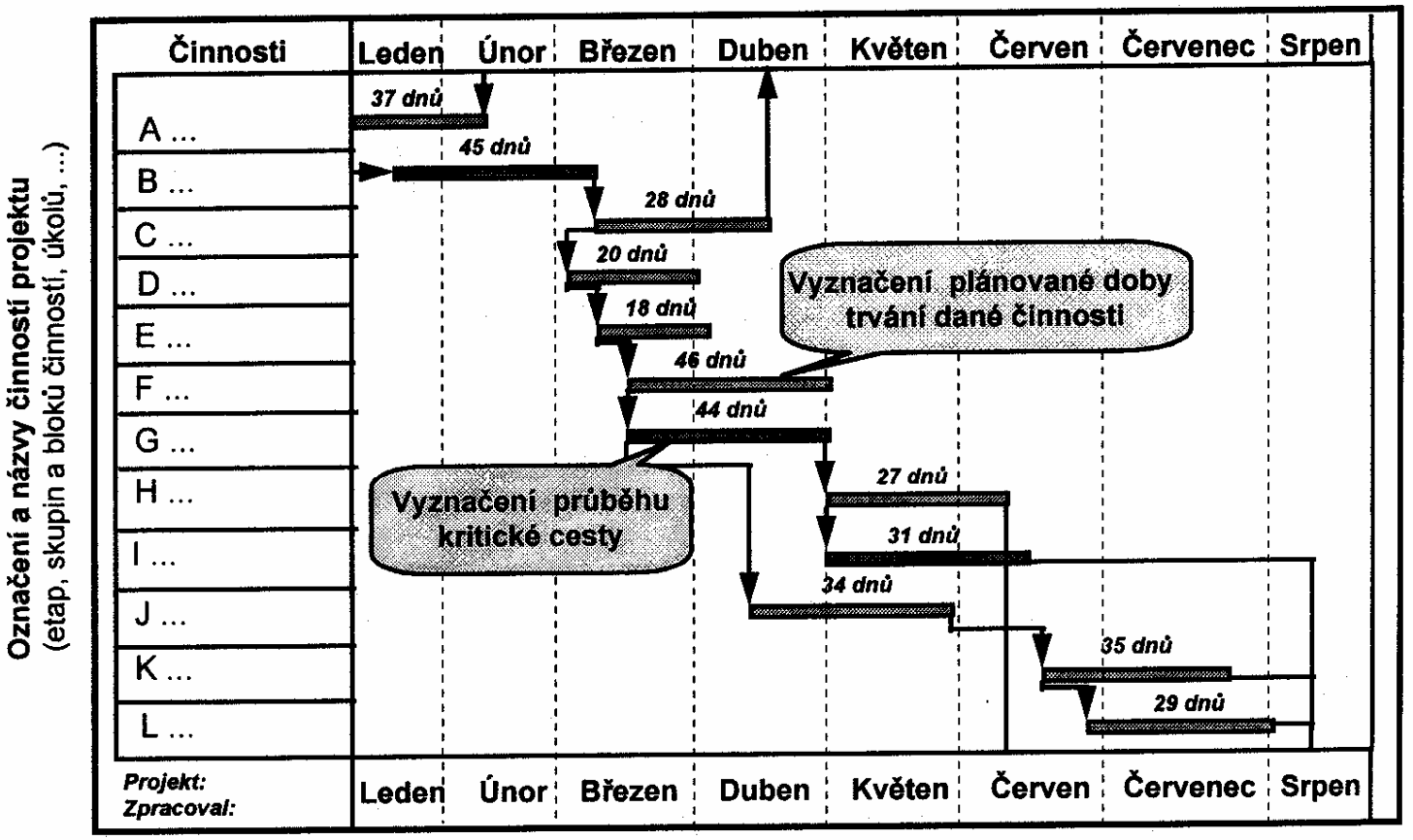
Diagram PERT



Ganttův diagram

- Systém, který graficky znázorňuje skutečný časový postup projektu ve srovnání s plánovaným průběhem.
- Z kompletně vyplněného Ganttova diagramu si lze udělat představu o celko-vém času potřebném pro realizaci celého projektu, o struktuře projektu i o vzta-zích mezi činnostmi.

Ganttův diagram

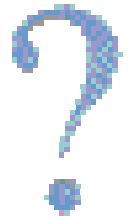


Obr. 5.32 Ganttův diagram

Definování očekávání a rolí

- definice společného problému definice očekávaných výsledků
- poradcova role při realizaci ???
- nutnost definovat role, které poradce převezme
- riziko a nejistota → potřeba schopnosti pružné reakce

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“

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

Zkoumání zadavatelského systému

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

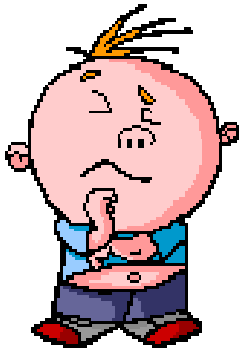
Potřeba určit:

- 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

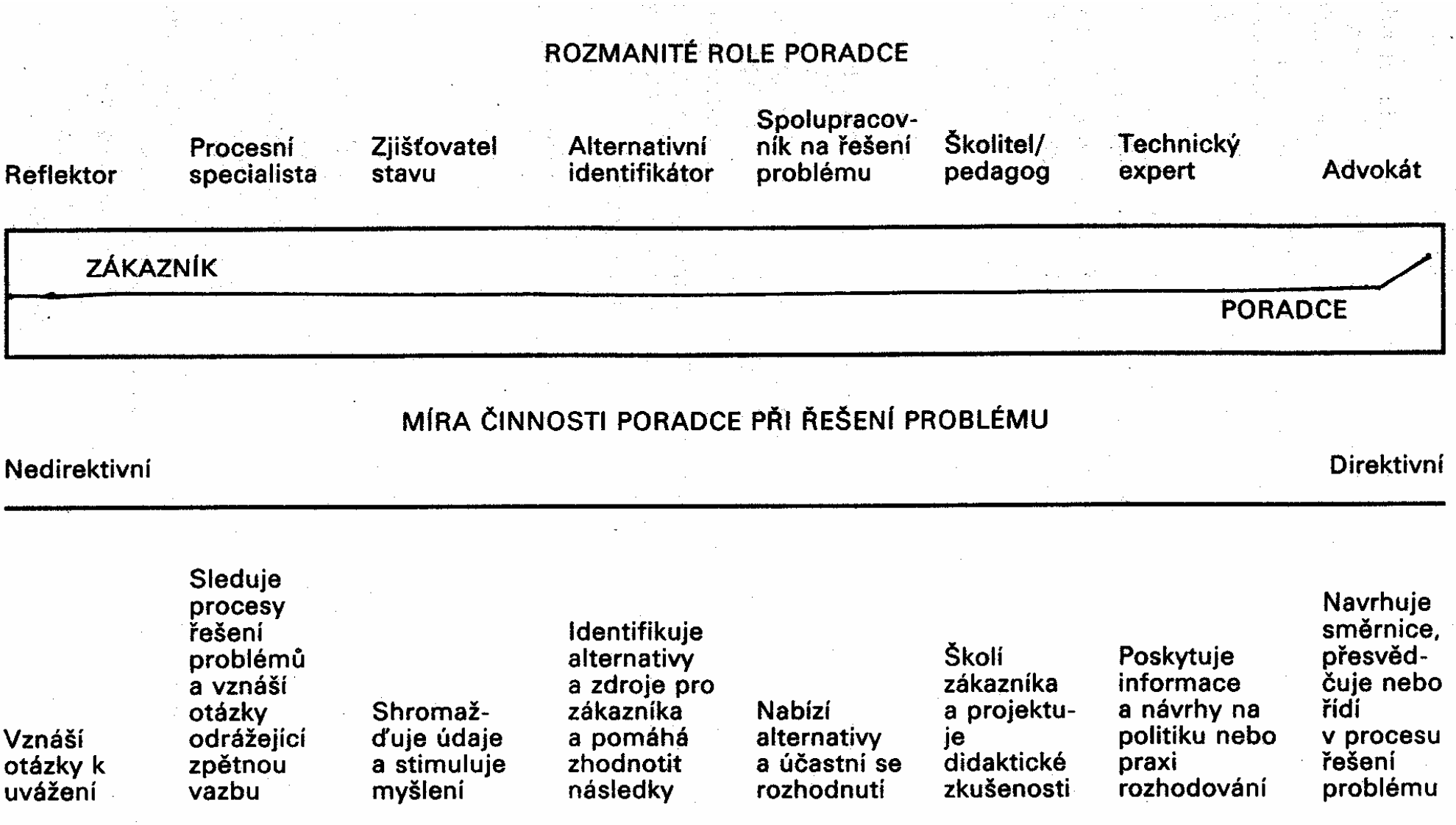


  - poradce poskytuje technické znalosti ve prospěch zákazníka
  - nezabývá se sociálními aspekty
  - návrh toho, ***co*** je třeba změnit

- Procesní role

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

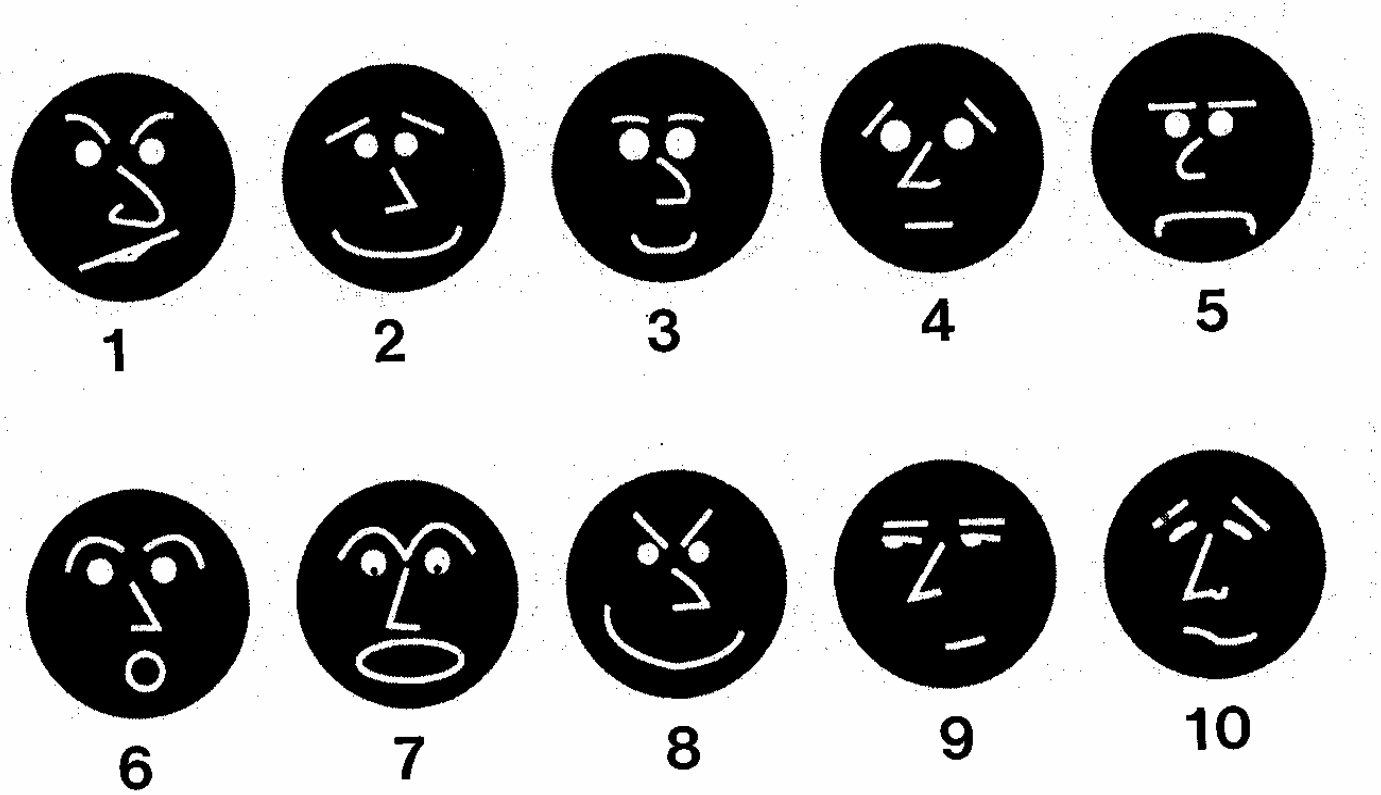
Další model rolí chování poradce

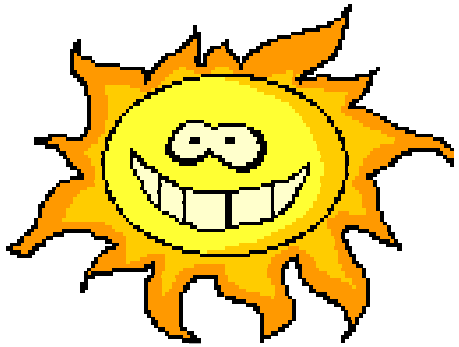


Ovlivňování

- ovlivňovat???
- 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

Běžné lidské emoce



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

Děkuji za pozornost