

---

# 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
    - Odměňování poradce
  - 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](http://www.apek.cz)
- [www.acra-mk.cz](http://www.acra-mk.cz)



- Kontaktní telefonát

- telemarketing“
- kombinace telefonického hovoru s direct mailem

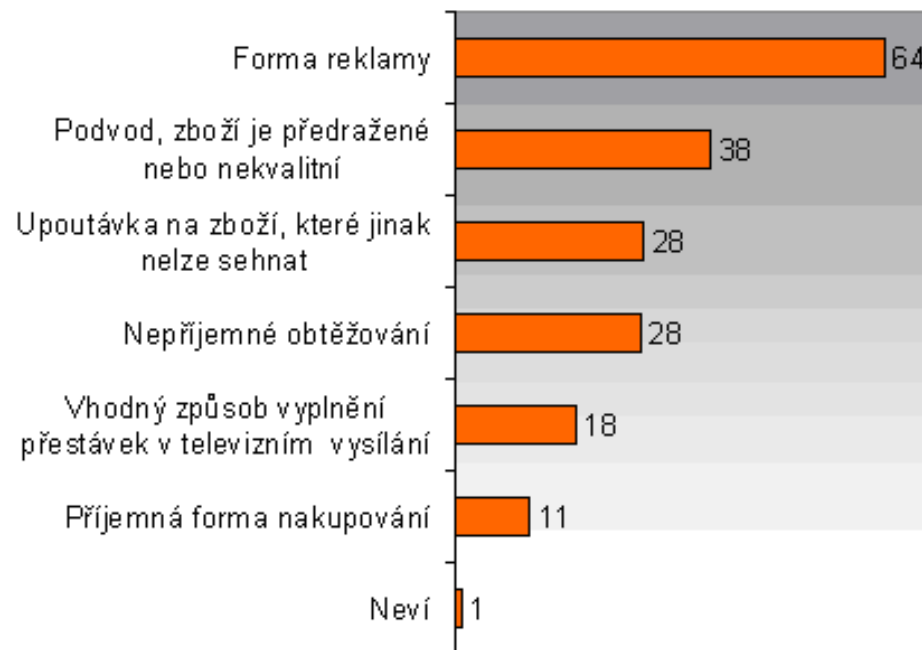
- Spam trochu jinak

- Další formy přímého marketingu

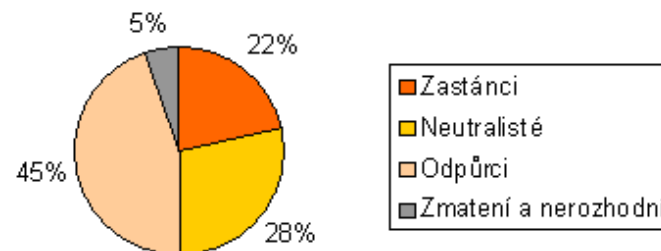
- reklama s přímou odpovědí
- uveřejnění v seznamech
- inzerce ve Žlutých stránkách
- bývalí zaměstnavatelé
- Internet

# Kontaktní telefonát

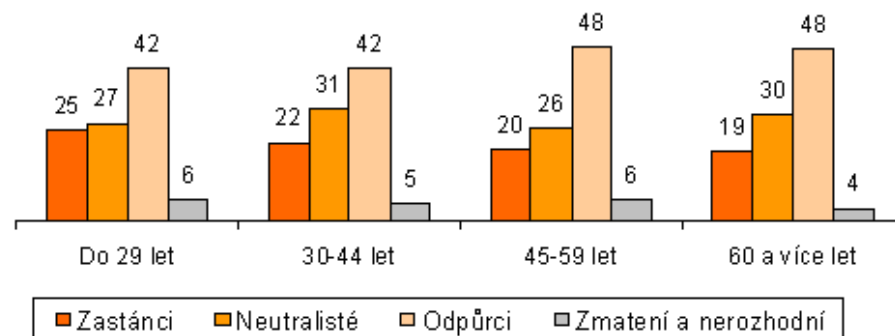
Co si vybavíte pod pojmem "telemarketing" ?  
(v %)



Postoje k telemarketingu  
(N=1023)



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



# Obchodní sdělení

- Legislativně upraveno zákonem
- **č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti**
- **Zákonné povinnosti (§ 7, zákon č. 480/2004 Sb):**
  - V textu mailu musí být uvedeno, že se jedná o „obchodní sdělení“
  - Odesílatel musí být v mailu přesně identifikován.
  - Musí být uvedena adresa odesílatele nebo kontakt, na kterém je možné zrušit zasílání obchodních sdělení
  - Existuje možnost odhlásit se z příjmu dalšího mailu, a to bezplatně jednoduchým způsobem, pokud tuto možnost před tím příjemce neodmítl.
  - Je třeba souhlasu se zpracováním osobních údajů (ne v případě stávajících klientů)

# 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>.

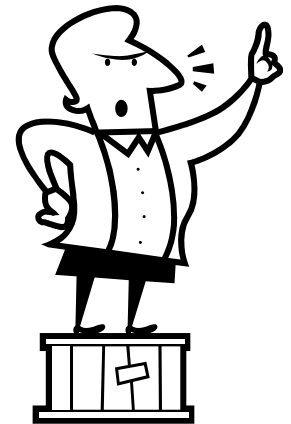


# Rozvojové a poradenské centrum VŠE

- <http://rpc.vse.cz/>
- Webová stránka
- Plakáty po škole
- Články o centru v univerzitních, studentských a jiných časopisech
- TV šot na ČT týkající se Šance
- Rozhovory s někým, kdo již služeb centra využil - uveřejněné v časopisech
- Vlastní propagační materiály
- Vydávání Newsletteru
- **Doporučení:** výraznější letáky, nástěnky centra po škole, mailing list (zasílání novinek), maskot,
- Analýza propagace dalších vysokoškolských center - Univerzita palackého v Olomouci - Studie Současného stavu poradenských pracovišť v ČR v letech 2007 – 2008
- [zpět](#)

# Úvodní pohovor

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



# Běžné lidské emoce



1



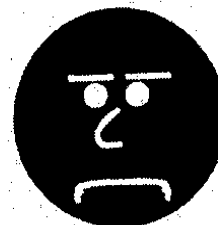
2



3



4



5



6



7



8



9

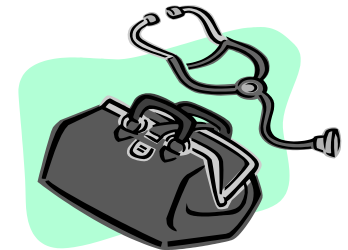


10

1. Hněv
2. Nesmělost, rozpaky
3. Štěstí, spokojenost
4. Zmatenost, nejistota
5. Znechucení, neupřímnost [zpět](#)
6. Překvapení
7. Strach
8. Porohnanost, nevyzpytatelnost
9. Nuda, nezáměr
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 archív 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



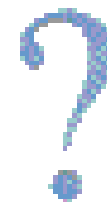
# Návrh pro zákazníka

- 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“
- [zpět](#)

---

# Definování očekávání a rolí

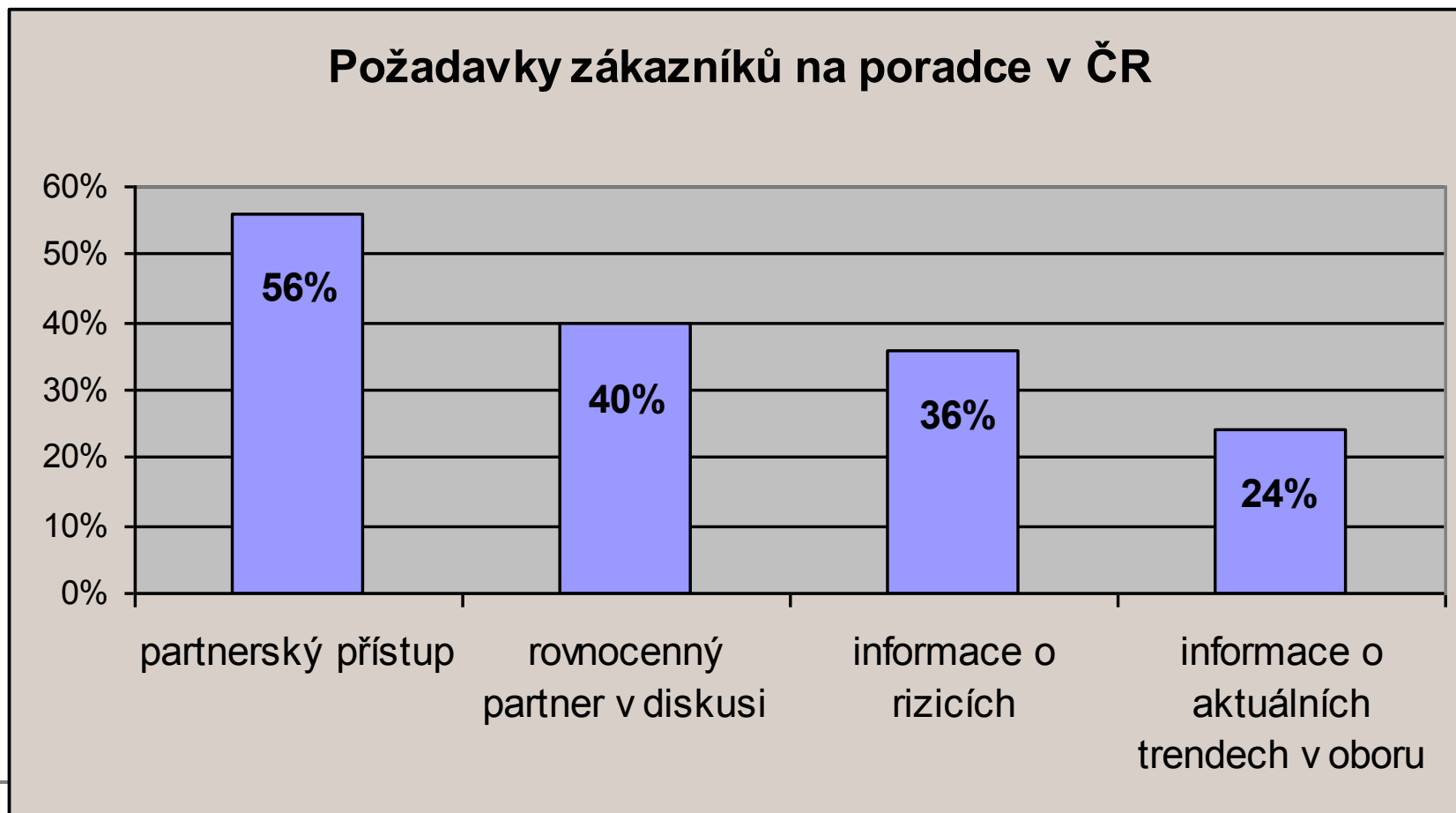
- definice společného problému – nutnost vzájemného porozumění, problém se může v průběhu zakázky změnit
- definice očekávaných výsledků – čím budou měřeny
- poradcova role při realizaci ???
- nutnost definovat role, které poradce převezme
- riziko a nejistota → potřeba schopnosti pružné reakce

# 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

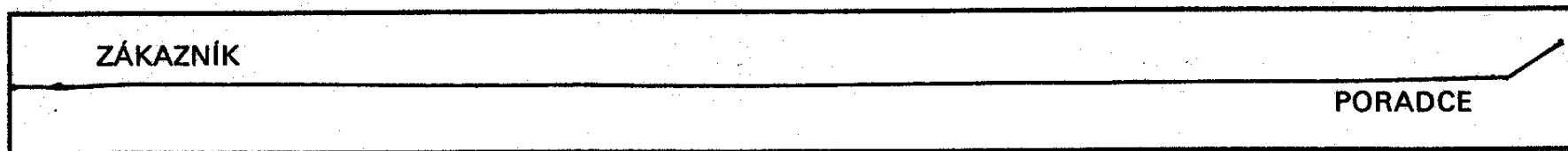
- poradce informuje o organizačních procesech a jejich důsledcích
- zabývá se předáváním svého přístupu
- návrh toho, **jak** je třeba změnu provést



# 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 odrážející 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

# Dělba zodpovědností mezi poradce a klienta

- Spektrum typů poradenství dle míry zodpovědnosti, jakou přebírá poradce v rámci poradenského procesu

TABLE 1.7 *Different divisions of responsibilities between client and consultant*

Sub-processes

Models	Responsibility for sub-process	Responsibility for sub-process	Responsibility for sub-process	Responsibility for sub-process	Responsibility for sub-process
Management substitute	Consultant	Consultant	Consultant	Consultant	Consultant
Doctor-patient consultation	Consultant	Consultant	Consultant	Client	Client (consultant may assist when requested)
Purchase of expertise	Client	Consultant	Consultant	Client	Client (consultant may assist when requested)
Process consultation	Client and consultant (facilitator)	Client and consultant (facilitator)	Client and consultant (facilitator)	Client	Client and consultant (facilitator)
Bogus consultation	Client	Client	Client	Client	Client

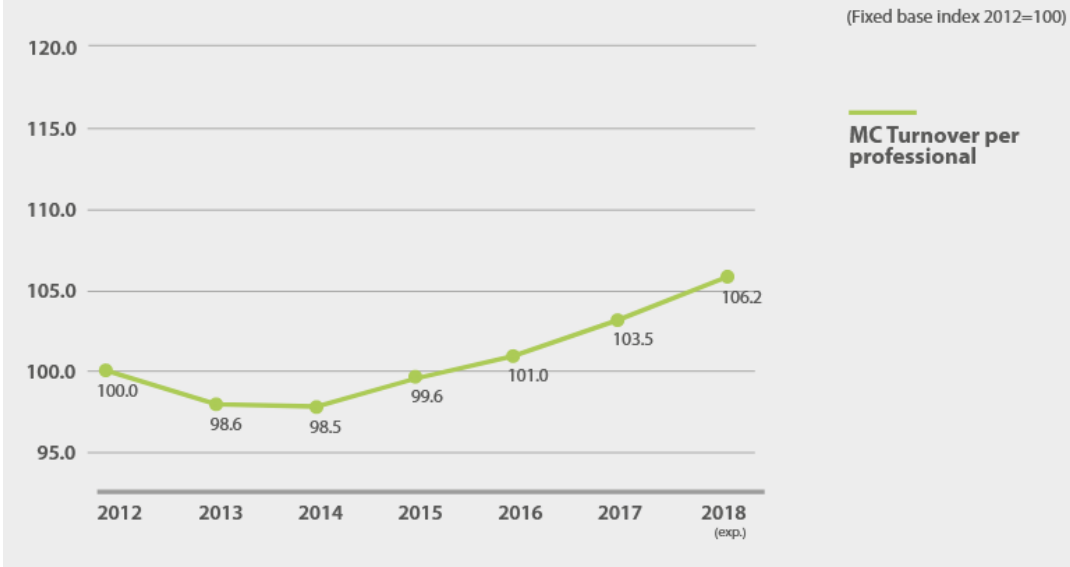
# Odměňování poradce

- 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

# Ceny

- Pohybují se od 500 Kč za hodinu konzultace
- Personální audit cca 30.000,-
- <http://www.alium.cz/images/PDF/new2standart.pdf>
- <http://www.mr-consult.cz/cenik/>
- <http://vtconsult.webnode.cz/cenik/>

## Turnover per Professional trend



**Table 11:** Turnover per professional by country (average 2016-2018)

Turnover per professional	Country	Turnover per professional (Average 2015-2017)
Above 200,000 €	Switzerland	287,000 €
	Germany	265,000 €
	Finland	223,000 €
From 150,000 to 200,000 €	France	188,000 €
	<b>European panel*</b>	<b>184,000 €</b>
	Denmark	176,000 €
	UK	173,000 €
From 100,000 to 150,000 €	Spain	128,000 €
	Greece	120,000 €
	Austria	118,000 €
	Italy	115,000 €
	Slovenia	105,000 €
Below 100,000 €	Hungary	78,000 €

# 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)
- [zpět](#)

- **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 – NOZ nedefinuje uvádí **§ 1746, odst. 2) Strany mohou uzavřít i takovou smlouvu, která není zvláště jako typ smlouvy upravena“**
- Dříve § 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 poradenské centrum, aby
    - **vyvinulo a implementovala program komunikace zacílený na zahraniční studenty**
- Volba cílů
  - zlepšit vnímání clientské organizace na zahraničním trhu
  - **Posílit pozici na trhu resp. zvýšit poptávku zahraničních studentů o 3 % v roce 2009**
  - **Zvýšit podíl nastoupivších zahraničních studentů na celkovém počtu studentů o 5 % v roce 2009**
  - Obnovit hodnotu značky instituce v očích zahraničních studentů
- Akce
  - Navrhnout komunikační mix nejpozději do...

# Příklad plánu poradenské zakázky

