

Poradenství: co vyžadovat, aby to nebylo jen drahé plácání

Jiří Střelec

Poradenství z nejrůznějších oborových sfér poskytované podnikatelům a manažerům firem vypadá na první pohled jako snadná metoda pro vydělávání peněz. Není potřeba žádná infrastruktura a jen si poradce vykládá s klientem. Pak posílá fakturu na honorární částku a přitom nese žádnou odpovědnost. Kvalitní poradenství tak ale nevypadá.

Poradce mění myšlení svých klientů a za své návrhy nese odpovědnost. Závisí však na tom, jak je vztah klient-poradce nastaven. Jak si vybrat poradce a co vyžadovat ještě před započítáním a následně v průběhu spolupráce, aby nedošlo ke zbytečným ztrátám?

Lidé se ve své pracovní kariéře rozhodují de facto mezi dvěma cestami – být podnikatel nebo zaměstnanec (někdy též gážísta). Pomineme-li anomálie jako dědictví renty. Poradenství se až donedávna nejvíce týkalo podnikatelů a jejich firem. V poslední době se více a více začíná týkat i jednotlivců z řad zaměstnanců, např. life coaching. Je to poměrně nová oblast poradenství, která pomáhá jednotlivcům najít jejich cestu v životě.

Podnikatel nemůže vědět všechno

Věnujme se podnikatelům. Rozhodne-li se kdokoliv podnikat, záhy zjistí, že potřebuje znát celou řadu oblastí – právo, daně, finance, management, systémy řízení ke kvalitě, ochraně životního prostředí, marketing, práci s lidmi. Do jisté míry si každý vystačí se zdravým selským rozumem – finance jsou o má dáti – dal, daně jsou odvod ze všeho, co jsi udělal, zaplacené dostaneš jen za kvalitně odvedenou práci.

Bohužel čím více podnikatel rozšiřuje své aktivity, potřebuje rozšířit i znalosti v uvedených oborech. Je to dáno tím, že udělá-li chybná rozhodnutí, bude jej to v budoucnosti stát více peněz, než by zaplatil kvalitnímu poradci. Tedy takovému poradci, který má v dané oblasti zkušenosti alespoň několik let. Především pak potřebuje vše řešit rychle a efektivně. To vše v období neustálých změn dynamické doby, jakou je 21. století.

Kudy dál a pohled zvenčí

Každý podnikatel si musel pro své podnikání najít cestu na trhu a svou vlastní cestu v životě. Sám nejlépe ví, kudy kráčí. Nejvhodnější doba pro poradce v rozhodování, kudy a jak dál, je, stojí-li podnikatel na křižovatce nebo chce-li zvrátit klesající či neefektivní trend cesty. Poradce je nejlépe k užítu, když se podnikatel rozhoduje, kudy dál. Tedy kudy by mohla vést další cesta.

Více variant řešení

Dobrý poradce si je toho vědom, a proto neuděluje rady jako v Pyšné princezně, ale představuje možné cesty v daném oboru. Bezelstně, nestranně, nezaujatě by měl nastínit všechny možnosti, které zná, jejich pozitiva a negativa i přínosy pro podnikání. To vše tak, aby se podnikatel mohl svobodně rozhodnout, jak chce navázat na svou původní podnikatelskou cestu.

Poradce pro nalezení vhodné cesty zohledňuje:

- **historii** dosavadního podnikání;
- **aktuální** stav firmy;
- **schopnosti** managementu a zaměstnanců;
- **představu** podnikatele o budoucnosti;
- **zvyklosti**, kulturu firmy.

Odpovědnost poradce

Mohlo by se zdát, že poradce za nic nese odpovědnost a jen mluví s klientem. To by bylo krásné podnikání – téměř žádné náklady, jen přenosný počítač, telefon, internet, auto. Odpovědnost v poradenství je ve skutečnosti velice tenká linie mezi tím, co klient nesdělil či zatajil a co poradce opomněl. Už z této věty je jasné, že vztah klienta a poradce je jako každý jiný. Vyžaduje silnou důvěru, jinak se poradce nemusí dostat až k podstatě problému hned, ale až později. To však může způsobit klientovi ztráty nebo oddálení řešení jeho problémů.

I když důvěra a odpovědnost jsou jen slova, měl by je poradce podložit a firma také. Běžnou zvyklostí jsou:

- **zápisy** z každého jednání;
- **soupis/předávací** protokol poskytnutých materiálů;
- **doložka** o mlčenlivosti;
- **písemné návrhy** ze strany klienta a podpis o schválení;
- **stanovení** komunikační úrovně;
- **přístupy** k databázím a informačním systémům;
- **hodnotící** zpráva.

Slovo, které má váhu

Neobvyklou záležitostí na trhu je také komunikační systém mezi poradcem a klientem, kde nelze dělat zpětné opravy. Obě strany tedy s plnou vážností vkládají informace do systému a historie je uchována přesně tak, jak se stala. Tento systém je dostupný například na vlastnicesta.cz.

Z výčtu je patrné, že důvěra i odpovědnost mají hmatatelné praktiky v poradenství. Samozřejmě existuje situace (konsolidace firmy, zakázka se stupněm utajování, personální změny atd.), kdy se může stát, že není vhodné pořizovat žádný zápis, tedy alespoň do určitého stupně realizace. Tady však nebývá přípuštěn neznámý a neprovořený poradce a ještě bez smlouvy. To by také mohlo být hazardování s firmou.

Vše písemně

Moudrý poradce všechny své kroky a návrhy podloží písemným dokladem. Poradce, který o to nemá zájem, se tak trochu zříká odpovědnosti za to, co říká. Kdo se delší dobu pohybuje v komunikaci, ví, že pootočit smysl vyjádření je velmi jednoduché. Co je však jednou napsáno, je dáno a diskuse ztrácí smysl. Vždyť za každým návrhem poradce nebo jeho návštěvou musí být skutečná realizace.

Uvědomíme-li si, že poradce vlastně mění myšlení a přístupy lidí k jednotlivým situacím, rozhodnutím, je to vždy běh na dlouhou trať. Prokázat ihned výsledek je někdy nemožné. I to je další důvod, proč vést řádné důkazy o spolupráci a návrzích poradce.

Poradcem nemůže být každý

Poradce je velmi často „bojovník první linie“, ačkoliv se může z 90 % připravit na jednání, vždy 10 % tvoří neočekávané situace. Na poradenském dni se najednou někdo zvedne a sdělí: „To, co říkáte platí, ale ne v naší výrobě.“ „To jsme již zkoušeli.“ „Víte, s nimi se nedá dohodnout, takže z toho nic nebude...“

Právě v takovýchto situacích se projevuje první schopnost poradce. Najít takovou reakci, aby lidé měli zájem dále pracovat na hledání vhodné cesty a neuzavřeli celý den se závěrem – „To nejde!“

TOP 5 vlastností

■ **Být empatický** – dobře rozpoznat situaci a stav nejen firmy,



ale i lidí. Hledá-li cestu jejich dalšího rozvoje, je cesta vždy závislá na lidech, proto je nutné hledat cestu pro konkrétní lidi.

■ **Dlouholeté zkušenosti** – bez nich to v daném oboru nejde. Dokonce si dovolují tvrdit, že pro obor poradenství nebo certifikace, auditování je škodlivé, aby takovou práci začali dělat studenti po škole (absolventi škol), což je bohužel v ČR praxí. Poradce by nejprve měl něco vytvořit, a to úspěšně i neúspěšně. Právě zkušenosti v daném oboru jsou to, co klienti nejvíce potřebují. Poradce si najímají proto, aby se vyvarovali budoucích chyb, ne proto, aby se dovědli teorii.

■ **Dobrý komunikátor** – komunikace je mocný způsob, jak získat informace, jak najít cestu k různým typům lidí. Bez ní by se poradce spoléhal jen na data z informačních systémů a na to, co se komu chce říct. To bohužel může vést ke špatným závěrům a návrhům.

■ **Kreativní** – každá firma je jiná. I stejné vypadající problémy se u různých firem řeší různými způsoby. Vždyť všude jsou jiní lidé a každý má ve svém životě originální cestu. Právě tady je také největší radost poradce, která plyne z možnosti tvořit nová řešení, hledat nové cesty pro klienta „na míru“.

■ **Komplexní soudnost** – zkušený poradce si plně uvědomuje, že vše, co dělá, musí vidět v souvislostech a komplexu celé firmy (nejlépe i prostředí, ve kterém firma podniká). Změna v jednom ovlivní procesy ostatní, a tedy i jinou část firmy. Na to je třeba nezapomínat. Soudnost je vlastnost, která odděluje zrna od pozlátka a žabomyšších válek, které vytvářejí zkreslené pohledy na skutečný stav firmy. Tím správným směrem je vždy kvalitní produkt, spokojení zákazníci, zaměstnanci, čisté životní prostředí, bezpečnost nás, lidí. Je již pak jedno, zda je tento směr ohraničen výrobou, firmou nebo jen projektovým týmem.

No zkrátka poradce by měl být osobnost. Není-li, může jen rutinně vykonávat práci. Jen velmi obtížně strhne klienta k potřebným změnám.

Ideálním předpokladem poradce je znalost a kombinace více oborů například systémy řízení a marketing s Public Relations nebo modelování sociotechnických systémů a neurologie či psychologie apod. Poradce se zkušenostmi ze dvou oborů si uvědomuje mnohem více praktických dopadů svých návrhů. Hlavně hledá řešení problému klienta ve více oblastech a více rovinách. Klient dostane kom-

plexnější řešení, ale také ušetří za dalšího poradce, nebo dokonce za tým z poradenské společnosti.

O kvalitách poradce nejlépe hovoří:

- **reference** podané třetí osobou, hlavně úspěšné projekty;
- **počet** praktikovaných oborů;
- **doba** praxe v oborech a postavení;
- **délka** spolupráce s klienty.
- **znalost** metod a zákonů platících v daném oboru.

Poradenství na internetu

Najít kvalitního poradce není nic jednoduchého. K tomu ještě takového, se kterým si tým klienta bude rozumět. Mít jen profesionála, se kterým klient nechce komunikovat, ačkoliv mu umí velmi pomoci, je zbytečné. V poradenství jako v celé řadě oborů nejlépe funguje doporučení známého. Tím se však velmi zužuje oblast hledání poradce.

Největší možnosti nabízí internet. Je tu však právě problém s kvalitou a relevantností referencí a informací o poradci. Vždy je však lze nechat si od poradce doložit body, které jsou specifikované výše. Osobní setkání pak již více napoví, zda je poradce vhodný právě pro nás. Internet však dává mnohem větší možnosti, než jsou dnes využívány.

V ČR jsou více rozšířené katalogy poradců s jejich adresami než skutečně kvalitní poradenský portál. Na vlastnicesta.cz je možné vybrat si poradce podle oborů a i jejich kombinací, podle používaných metod (které umí aplikovat), filozofií, mezinárodních standardů, regionů, referencí. K poradenskému portálu také patří, k čemu jednotlivé metody slouží a jakých výsledků s nimi může klient dosáhnout.

Poradenský portál by měl otvírat diskuse na potřebná témata, podněcovat návštěvníky k vyjádřením. Široké veřejnosti nabídnout poradnu ve všech možných oborech. Takové podmínky není

schopen splnit ani Národní register poradců, o jehož existenci se nyní vedou diskuse. Projekt za peníze Evropské unie přinesl jednorázové hromadné testování poradců, ale již delší dobu se poradcům nikdo nevěnuje. Klient se tedy opět musí spolehnout na reference, jež se mu podaří získat.

Jsou poradci drazí?

Každého zajímá, kolik poradce stojí. Tak trochu se neustále potýkáme porovnáním práce poradce s prací zaměstnance. Porovnáním faktury od poradce s výší mzdy zaměstnance se efektivita vynaložených finančních prostředků jasně zdá ve prospěch zaměstnance.

To je ale zcela nesprávné chápání poradenství. Poradce se najímá tehdy, neví-li si klient rady nebo se chce vyhnout budoucím problémům nebo mu dočasně chybí potřebná specializace nebo nepotřebuje specializaci trvale.

U poradce je nutné tedy hodnotit přínos pro firmu. Nejvhodnější přírovnání je spolupráce s právníkem. Právnicka potřebujeme jen několikrát za život a je nejlepší, když jej nikdy nepotřebujeme pro trestní řízení. Právnicka si najmeme jen na to, když nás trápí daná část práva – dědictví, rozvod, dary. Tak to platí pro všechny obory poradenství.

Obecně platí, že poradce je levnější než poradenská společnost (výjimku mohou tvořit kombinace unikátních oborů nebo úzká specializace). U poradenské společnosti se běžně děje, že na poradenské dny přijde tým poradců a je třeba zaplatit každého z nich. V takovém případě je nutné si hlídat, zda je nezbytné, aby u jednání byli všichni. Zde zase platí čím větší tým, tím více je třeba hlídat, zda odváděná práce je skutečně potřebná a efektivní pro klienta.

Pro malé firmy je vhodnější hledat mezi poradci kombinující více oborů než u poradenských společností.

Cena poradce

■ **Hodinová sazba** – rozpětí se běžně pohybuje od 500–

5000 Kč v závislosti na oboru (např. poradenství v řízení kvality je 500–2000 Kč, v Public Relations je 1000–5000 Kč a i výše), ale také v závislosti na tom, o jakého klienta se jedná. Malá společnost o 10 lidech bude mít nižší sazbu než nadnárodní společnost, např. T-Mobile. Je to logické. Ve velké společnosti je třeba řešit větší a rozsáhlejší problémy. Na druhou stranu si klient musí zvážit, zda dobře vybraný poradce s příslušným dlouhodobým spolupráce neudělá stejný výkon jako tým poradců. Vždy je totiž třeba, aby se klient aktivně podílel na tom, na čem se s poradcem dohodne. Sazby velkých poradenských společností nebo špičkových specialistů mohou být i vyšší.

■ **Měsíční paušál** – paušál je zcela individuální a závisí na stavu firmy, rozsahu práce a rychlosti očekávaného výsledku. Příprava nebo udržování malého systému řízení kvality je může pohybovat kolem 10 tisíc korun měsíčně. Zato zase služby Public Relations a marketingu se budou pohybovat od 50 tisíc korun výše, zvláště pokud se poradenská agentura aktivně podílí na konkrétních aktivitách.

■ **Úkolová odměna** – dopředu je připraven úkol, který se od poradce vyžaduje navázání na úspory, ale již delší dobu se poradcům nikdo nevěnuje. Klient se tedy opět musí spolehnout na reference, jež se mu podaří získat.

■ **Podíl na úsporách, zisku, i na ztrátách** – i tato varianta se používá, je-li možné jasně prokázat přínos poradce na úsporách. Úskalím této varianty je, jak rozpoznat přínos zaměstnanců a poradce. Kde je ta hranice, kdy by stejného výsledku dosáhli zaměstnanci, možná o něco později, a kdy by toho bez poradce nedosáhli.

■ **Podíl na hospodářském výsledku** – možné je dohodnout a práci poradce navázat na nárůst hospodářského výsledku firmy. Právě z nárůstu poradce platí. Poradce má jasnou motivaci – dělej vše, co umíš, pro hospodářský růst. Tato varianta pochopitelně vyžaduje jistou dávku důvěry a doložení hospodářského výsledku. Zvláště v době, kdy podnikatelé potřebují optimalizovat své výsledky s ohledem na odvozy daní.

■ **Kombinace** – dobře funguje kombinace snížené hodinové sazby spolu s podílem na hospodářském výsledku nebo s odměnou na splnění úkolu.

Poradce může výrazně urychlit vývoj firmy, pomoci zavést a optimalizovat systémy, uspořít náklady, najít nová řešení, vytvořit nové produkty, získat dokonce nové zakázky anebo také sjednotit pracovníky v týmu. Poradce také může suplovat některé pracovní pozice firmy jako například představitel vedení pro kvalitu, bezpečnostní technik, marketingový pracovník. Vše však závisí na charakteru firmy, její velikosti, zaměření, používaném systému a na místních zvyklostech.

(Autor je majitel poradenského portálu vlastnicesta.cz.)

SPECIALISTA FIRMY

Potřebujete se poradit, jak pro svoji firmu na určitou specifickou oblast dobře vybrat poradce? Můžete se poradit se Specialistou Firmy Jiřím Střelcem, který se na tuto oblast zaměřuje. jstrellec@vlastnicesta.cz, mob.: 737 279 917

www.enespo.cz

harmonie funkce a krásy

- **interiérové rolety**
- **venkovní rolety**
- **žaluzie**
- **sítě proti hmyzu**
- **centr. vysavače**

Enespo, s.r.o., Buničtá 201, Vratimov, tel.: 800 555 558, enespo@enespo.cz